

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR  
SEDE ECUADOR**

**ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN MARKETING**

Tema: ***CONSTRUIR UNA ALTERNATIVA COMERCIAL DE VENTA BAJO  
CATALOGO PARA ROPA INTERIOR***

Universidad Andina Simón Bolívar  
Sede Ecuador



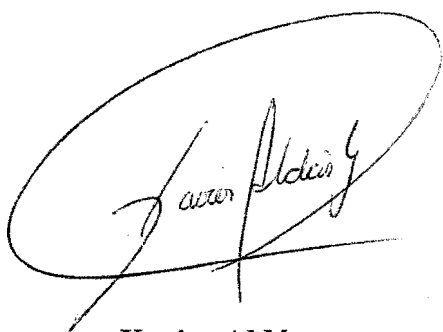
Ing. Edgar Xavier Aldás G.

2004

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

A handwritten signature in black ink, enclosed within a large, loopy oval. The signature appears to read 'Xavier Aldás'.

**Xavier Aldás**

Fecha: 21 de Abril 2004

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**

**SEDE ECUADOR**

**ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MENCIÓN MARKETING**

Tema: ***CONSTRUIR UNA ALTERNATIVA COMERCIAL DE VENTA BAJO***

***CATALOGO PARA ROPA INTERIOR***

**Autor: Ing. Edgar Xavier Aldás G.**

**Tutor: Ing. Patricio Garcés**

**QUITO - ECUADOR**

**2004**

## RESUMEN

El presente trabajo esta encaminado a crear una alternativa comercial de venta bajo catálogo de ropa interior; para el que se definirán parámetros que serán útiles en su implantación, los mismos que permitirán que los productos comercializados bajo esta modalidad, sean percibidos por los clientes de manera diferente y favorable.

Previo definir dichos parámetros, se realizo un análisis de las necesidades del mercado, para determinar cuales podrían ser los productos que se comercializarían, enfocados a un grupo de compradores específicos y que además se diferencien de los competidores inmediatos, asegurando con ello una ventaja competitiva defendible.

Para establecer cuales serían las estrategias que podrían ser utilizadas en la penetración del mercado, se determino cuales son los competidores mas próximos, se analizo sus puntos fuertes y débiles, además se infirieron en las estrategias de mercado utilizadas por estas empresas; basados en esto y previo un análisis FODA de **La Comercializadora**, se formulo once estrategias que proporcionaran en su momento una guía en el accionar en situaciones diferentes.

En cuanto al estudio económico y financiero arroja los siguientes datos en variables como el **VAN** 87.931.62, **TIR** 57.62 % considerando una tasa de descuento del 18%, lo que indica su factibilidad para su posterior ejecución.

Al considerar las características que presenta la venta directa se deberán tomar en cuenta ciertos aspectos para la implantación adecuada, en este canal de distribución.

## **DEDICATORIA**

**A Dios**

**Y a mi querida esposa e hijas**

## **AGRADECIMIENTOS**

**Ing. Patricio Garcés**

**Mi profesor guía**

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	4
INTRODUCCIÓN .....	9
1. ENFOQUE ESTRATÉGICO .....	21
1.1. Análisis del sector .....	23
1.2. Análisis de la competencia .....	26
1.2.1. D L M Leonisa compra directa .....	26
1.2.2. Importadora R & B .....	28
1.2.3. Comercial CCL S.A. ....	29
1.2.4. Manufacturas Americanas .....	31
1.3. Análisis de fuerzas competitivas .....	32
1.3.1. Amenazas de nuevos competidores .....	32
1.3.2. Productos sustitutos .....	34
1.3.3. Poder de negociación de los clientes .....	34
1.3.4. Poder de negociación de los proveedores .....	34
1.4. Análisis y elección de estrategias .....	35
1.4.1. Objetivos a corto y mediano plazo .....	36
1.4.2. Objetivos a largo plazo .....	36
1.4.3. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) .....	37
1.4.4. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI) .....	38
1.4.5. Elección de la ventaja competitiva .....	39
1.4.6. Matriz AOFD .....	40
2. ANÁLISIS ECONOMICO Y FINANCIERO .....	42
2.1. Estudio técnico .....	42

2.2. Estudio de mercado .....	45
2.3. Estudio organizacional y administrativo .....	53
2.4. Estudio financiero .....	55
3. VENTA DIRECTA .....	61
3.1. Publicación de catálogos periódicos .....	62
3.2. Estructura divisional – perfil del puesto .....	65
3.3. Planificación de la campaña .....	68
3.3.1. Programación estratégicas de la campaña .....	69
3.4. Debilidades y amenazas del sistema .....	71
4. PLAN DE IMPELMENTACIÓN DE VENTA POR CATÁLOGO .....	72
4.1. Análisis de la línea de productos .....	72
4.2. Factores que determinan el éxito en venta directa .....	75
4.3. Sistema de información de mercado (SIM) .....	77
4.3.1. Elementos que constituyen el sistema de información .....	78
4.3.2. Tipos de sistema de recolección de datos .....	82
4.4. Programas de lealtad .....	84
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	86
6. BIBLIOGRAFÍA .....	93
7. ANEXOS	



## INTRODUCCIÓN

### ANTECEDENTES.-

SEYANT es una empresa encaminada a la producción y comercialización de ropa interior para la familia, sin que esto se convierta en un obstáculo para fabricar otro tipo de productos complementarios que satisfagan las necesidades de los clientes, basados en la creatividad de su personal, estos productos son confeccionados con materia prima de calidad, diseños innovadores, elaborados por personal capacitado y precios acorde a los del mercado. La visión como empresa y como marca esta orientada a posicionarse en el mercado nacional, como una organización líder e innovadora en el sector de la confección y comercialización de ropa interior para la familia, en el segmento medio de la población, logrando con ello la satisfacción de los clientes y como consecuencia de ello obtener beneficios económicos para el personal, la comunidad y los inversionistas en general.

Para poder cumplir con esta visión desde un punto de vista realista y con el conocimiento de las fortalezas y debilidades de la empresa, así también sus oportunidades y amenazas que brindan el entorno, se delinearon ciertas estrategias de integración, que pretenden generar una ventaja competitiva a través de un posicionamiento de marca, constituyéndose en el futuro a su vez una acción defensiva frente a la competencia. Lo antes expuesto es parte de la monografía “ **Estrategia de comunicación orientada hacia el posicionamiento de una línea de ropa interior (SEYANT)** ”<sup>1</sup>, a lo que se pretende darle un seguimiento para poder cumplir con la

---

<sup>1</sup> ALDÁS, Xavier: *Monografía Estrategia de comunicación orientada hacia el posicionamiento de una línea de ropa interior (SEYANT)*, Quito, 2002, UASB.

visión trazada, por medio de la creación de una alternativa comercial de venta por catálogo, para lo que será necesario la creación de una empresa a fin a los intereses de la empresa Seyant, pero con funciones especializadas en el área de comercialización en este nuevo canal de venta.

### **JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.-**

Para vender no es tan solo necesario un producto atractivo a un precio razonable y ponerlo a la venta, sino que además es imperativo darlo a conocer tanto a los clientes actuales como también a los potenciales, para ello es necesario identificar cual será el mix de comunicación y canales más adecuados a los requerimientos del producto.

Existen dos tipos de canales de comunicación: personales y no personales, los cuales presentan ciertos beneficios y desventajas, debe elegirse el canal más eficiente o una mezcla de los dos dependiendo de ciertos factores como el tipo de mercado, estrategia de empujar-tirar, el ciclo de vida del producto y la posición competitiva de la empresa.

La comunicación personal, basada principalmente en la fuerza de ventas es más eficaz debido a que puede transmitir el mensaje de la empresa adoptándole a las necesidades de los clientes y a su vez existir una retroalimentación directa, obteniendo además un pedido inmediato; un aspecto a considerar es el coste ya que al utilizar una fuerza de ventas numerosa se constituiría en oneroso y caro, presentándose como una limitación; mientras que la publicidad puede llegar a un mayor número de potenciales clientes reforzando la imagen de marca y notoriedad. Considerando que la fidelización y posicionamiento de marca es ayudada especialmente por la utilización de la fuerza de

ventas, al generarse una comunicación boca a boca y al no disponer de un número elevado de vendedores y los recursos que eso conlleva, como alternativa, se podría utilizar la venta directa **por medio del uso de catálogos**, aprovechando los beneficios antes indicados y a más de ello, el contacto con el consumidor final generaría una mejor comprensión de las necesidades de los clientes usuarios de los productos fabricados; adicionalmente se ampliaría la participación de mercado, debido a que se llegaría a partes del segmento seleccionado que no eran atendidos anteriormente, ya sean por desconocimiento de marca o porque simplemente sus hábitos de compra son diferentes. En virtud de aquello esta tesis pretende crear el sustento para aprovechar esta oportunidad minimizando los riesgos externos que se presentan.

## **OBJETIVOS.-**

### **Objetivo General.**

Construir una alternativa comercial de venta bajo catálogo para ropa interior; que permita llegar a los clientes seleccionados por medio de otro canal de venta y que además los productos comercializados sean identificados de manera diferente y favorable.

### **Objetivos Específicos.**

1.- Conocer el marco teórico que aborden temas relacionadas con marketing directo, manejo de marcas y servicios que presenten diferentes enfoques de vista, que ayude a tener una visión más amplia para la construcción de venta por catálogo.

2.- Investigar las principales empresas que se dedican a la venta de productos utilizando este canal de venta, determinando sus puntos fuertes y débiles e infiriendo en sus las estrategias, para su posterior asimilación.

3.- Definir un plan de implantación y evaluación de venta por catálogo, que se constituya en una guía en la formación de esta nueva empresa.

### **ALCANCE Y LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

Si bien Seyant es una empresa que distribuye sus productos a nivel nacional, la nueva empresa dedicada a la comercialización por medio de la venta por catálogo, empezará sus actividades en la ciudad de Quito, por esta razón el marco de este estudio se desarrollará en esta ciudad, donde por logística y conocimiento de mercado se convertirá en el punto de partida para este nuevo negocio, que en lo posterior se referirá a él como **La Comercializadora**.

### **MARCO TEÓRICO.-**

El presente estudio esta enmarcado en las funciones del marketing, es decir haciendo una distinción del marketing operativo del estratégico, ya que sin este último no existiría una coherencia de acción, por ello es necesario indicar sus definiciones.

Para Lambin “ el marketing estratégico es esencialmente una gestión de análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado que desemboca en el desarrollo de conceptos de productos rentables, destinados a grupos de compradores

específicos y que presentan cualidades distintivas que les diferencian de los competidores inmediatos, asegurando así al productor una ventaja competitiva defendible.”<sup>2</sup>

“ El marketing operativo corresponde, por si mismo, a la dimensión acción de la gestión de marketing; es el brazo comercial de la empresa sin el cual el mejor plan estratégico no puede tener éxito. Se basa en los programas de distribución, de precio, de venta y de comunicación cuyo objetivo es dar a conocer a un público – objetivo elegido, haciéndole valorar las cualidades distintivas y el posicionamiento reivindicado por los productos ofrecidos.”<sup>3</sup>

Para Kotler <sup>4</sup> la planificación estratégica debe abarcar cuatro actividades que son:

- Definir la misión de la corporación
- Identificar las unidades estratégicas de negocio (UENs).
- Analizar y valorar la cartera de negocios.
- Identificar nuevas áreas de negocio

En virtud de lo antes mencionado es necesario identificar cuales podrían ser las UENs, para lo que debe reunir ciertas características :

- Deben ser susceptibles de ser planificadas individualmente.
- Tener su propia competencia

---

<sup>2</sup> LAMBIN, Jean-Jacques: *Marketing Estratégico*, Edit. Mc Graw Hill, Madrid, 1995, p. XXIII

<sup>3</sup> Ibid, p. XXIII

<sup>4</sup> KOTLER, P., CAMARA D., GRANDE I., CRUZ I.,: *Dirección de Marketing*, Edit. Prentice Hall, Madrid, 2000. p. 73

- Debe tener su propio director que se encargue de la planificación.

El éxito de un nuevo negocio depende del atractivo del mercado y su posición competitiva, por ello es preciso conocer las características del mercado de referencia al que se va a atender, el cual se lo define en base a sus necesidades, grupos de compradores y las tecnologías utilizadas.

Además, se debe escogerlo acorde con las expectativas de crecimiento de la organización, como también el crecimiento del segmento, los beneficios aún no cubiertos en este y los recursos de la empresa para cumplir con sus expectativas. Para considerarlo a un segmento como nicho de mercado, este debe ser medible, alcanzable, rentable, específico y susceptible.

Todo producto servicio a desarrollarse para este segmento, se debe hacer desde el punto de vista del consumidor, analizando sus necesidades, percepciones, tendencias y no según las apreciaciones poco fundamentadas de los ejecutivos de marketing, por esta razón es necesario evaluarlos y agruparlos, lo que significa, que el universo de consumidores no es el mercado que se dirigirá un producto, sino solo parte de él.

Un paso más adentro del análisis estratégico es el definir nichos según las oportunidades de segmentación presentes. Debido a que en algunos casos una empresa se enfrenta a un mercado muy amplio, es necesario descubrir cuál o cuáles segmentos pueden convertirse en nichos de mercado, Es decir, que parte del mercado es más prometedora de acuerdo a ciertas características tanto del mercado como de la empresa para satisfacer las necesidades de aquel. Los criterios utilizados para realizar una

segmentación adecuada están basados en variables geográficas, demográficas, psicográficas, ventajas buscadas, estilos de vida y de comportamiento de compra, las mismas que presentan ventajas e inconvenientes.

Una vez identificado el o los segmentos de mercado con características propias que le interesa a la empresa, es indispensable definir una estrategia de producto, para lo cual hay tres grandes orientaciones:

- marketing indiferenciado, se basa en tratar al mercado como un todo, desarrollando productos basados en las necesidades generales.
- marketing diferenciado, trata al mercado según las necesidades específicas de cada segmento.
- marketing concentrado, este se basa en la especialización de un segmento específico

En este punto, se puede establecer la promesa única de ventas o promesa que guiará el proceso de posicionamiento.

Posteriormente la empresa evaluará el atractivo de este y medirá su propia competencia en el. Para ello es preciso medir el nivel de la demanda y prever el ciclo de vida de cada segmento identificado. Por esta razón es necesario definir cierta terminología que nos ayudarán en esta tarea.

Demanda de mercado, es la cantidad total susceptible a ser comprado por un determinado grupo de compradores, en un lugar y períodos dados, bajo un específico

programa de marketing, mientras que la demanda de la empresa, es la parte de la demanda mercado, correspondiente a determinada marca en un lugar y períodos dados, bajo distintos grados de esfuerzo de marketing.

La demanda de mercado como la demanda de la empresa es una función de los condicionantes del entorno económico externo, tales como la recesión o la expansión de la economía. Si todo permanece invariable, la demanda de mercado de la empresa va a depender del tamaño y la efectividad del gastos en programas de marketing que se realice en el mercado, en relación al de los competidores.

Lo que es pertinente a la empresa es determinar como punto de partida cual será su mercado potencial , es decir “ el volumen máximo de ventas (...) que podría estar disponible para todas las empresas de un sector durante un determinado período de tiempo, un nivel de gastos en actividades de marketing concreto y unas condiciones del entorno específicas”<sup>5</sup>. Partiendo de este punto la empresa concretará que posición desea ocupar dentro del sector y definir todos los esfuerzos de marketing que irán dirigidos a este, dependiendo esto a su vez del tipo de producto a ser comercializado, por ejemplo en el caso de los productos duraderos es necesario tomar en cuenta un parámetro adicional como la demanda de reposición, que es más compleja de identificar y esta determinada entre otras cosas por el tiempo de vida útil, tasa de reposición, nuevos hábitos de consumo, etc.

Otro aspecto a considerar es la evolución de la demanda potencial en el tiempo, el cuál esta determinado por el ciclo de vida del producto, habitualmente existen cuatro

---

<sup>5</sup> KOTLER, P., CAMARA D., GRANDE I., CRUZ I.,: *Ob. Cit.* p.137



fases en este ciclo: introducción, crecimiento, madurez-saturación, finalización o declive, claro está que depende de las características del producto, cambios en los hábitos de consumo, como también de los esfuerzos de marketing que establecerá que cierta fase dure más o se acorte, ciertamente este último factor que depende de la empresa, juega un papel preponderante en el ciclo de vida de una marca, que es esencialmente una demanda selectiva, para Hinkle mencionado por Lambin <sup>6</sup> menciona que existe un perfil bimodal: un ciclo primario seguido de un relanzamiento.

Seguidamente a la medición de la demanda potencial que podría captar la empresa, es preciso identificar a sus competidores prioritarios, ya que estos definirán en cierta manera cual será la ventaja competitiva que adoptará la organización, dadas sus fortalezas y debilidades, como también el tipo de industria en la que se desenvuelva, a saber existen las industrias de volumen, las industrias de especialización y las industrias fragmentadas. Por ventaja competitiva se entiende como las características que tienen los productos o una marca para generar resultados, que de alguna manera los competidores no podrán superar. Para Porter la competencia en un segmento no es suficiente y menciona que además se debe tomar en cuenta a los posibles nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y el crecimiento del poder de negociación de los clientes y proveedores, solo hasta entonces se podrá definir el atractivo de mercado y la rentabilidad que generará a largo plazo. Por otro lado también ayudará a la empresa a formular cuales serán sus objetivos, estrategias y modelos de reacción que emprenderán si se sienten amenazados, frente a cambios en el accionar de sus competidores más próximos en el mercado de referencia, adoptando un comportamiento independiente, confiado, adaptativo, anticipativo y guerrero.

---

<sup>6</sup> LAMBIN, Jean-Jacques, *Ob. Cit.* p.253

## **Elección de una estrategia de marketing.-**

El desarrollo de estrategias se lo hará basado en dos aspectos, el atractivo intrínseco de los segmentos de mercado y la fuerza competitiva de la empresa en cada mercado considerado. “El análisis y selección de estrategias pretende determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos”<sup>7</sup>.

Por esta razón es indispensable comenzar por formular cuales serán los objetivos a largo, mediano y corto plazo, lo que permitirá definir las prioridades de la organización, de igual manera servirá como normas para evaluar personas, grupos, departamentos y estimulará el esfuerzo y la realización. Los objetivos en las diferentes unidades del negocio deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables y congruentes.

A continuación se definirá cual será la ventaja competitiva que defenderá la empresa, de manera que se capitalice o mejoren los factores críticos para el éxito, la cuál podría definirse en dos dimensiones: el bajo coste (productividad) y diferenciación (poder de mercado). Para concretar cual de las dos dimensiones prevalecerá, se tendrá en cuenta las características de la organización, sus puntos fuertes y débiles y los de los competidores. Las herramientas que sirven de guía para la elección de las estrategias son varias, pero para este estudio se utilizará la matriz de evaluación de los factores externos (EFE), la matriz de evaluación de los factores internos (EFI), la matriz de amenazas – oportunidades, debilidades – fuerzas (AODF).

---

<sup>7</sup> FRED, David: **Conceptos de administración estratégica**, Etid. Prentice Hall, México, 1997, p 194

En base a esta información la empresa puede adoptar estrategias que apoyen la ventaja competitiva seleccionada, a continuación citaremos brevemente los tipos de estrategias que se podrían seguir:

- Estrategias genéricas de Porter
- Estrategias de integración
- Estrategias intensivas
- Estrategias de diversificación
- Estrategias defensivas
- Estrategias competitivas.

La elección de una de estas estrategias o mezcla de ellas, demandará determinar cuales serán las ventajas, desventajas, los costes y los beneficios. A más de ello deberá contar con una cultura que apoye los cambios a realizarse en la implantación de la nueva estrategia, ya que sin ello sería nulo e incluso contraproducente. Por cultura entendemos la forma singular que tiene la organización para realizar las actividades y esta unida a una serie valores, creencias, actitudes, costumbres y normas.

## **HIPÓTESIS.-**

La creación de una alternativa comercial de venta bajo catálogo para ropa interior; permitirá llegar a los clientes seleccionados por medio de otro canal de venta y además los productos comercializados serán identificados de manera diferente y favorable.

## **METODOLOGÍA.-**

La metodología a utilizar es de carácter deductivo, para este fin se revisarán material bibliográfico que aborden temas relacionadas con marketing directo, manejo de marcas y servicios. Adicionalmente se realizará una identificación y análisis de las estrategias, objetivos, puntos fuertes y débiles de los competidores mediante fuentes primarias (benchmarking) y secundarias; para posterior hacer un breve análisis económico de pre-factibilidad.

## 1. ENFOQUE ESTRATÉGICO

Como un punto de partida de este trabajo es indispensable la formulación de la misión de la empresa, la misma que debe ser enunciada en términos de solución, es decir en función de la necesidad genérica a satisfacer, grupos de compradores al que va dirigido y las tecnologías aplicadas. Tomando en cuenta estos parámetros la misión de la empresa es:

**“La Comercializadora** es una extensión de la empresa **Seyant** y esta encaminada a la comercialización de ropa para la familia, por medio de una representación de una cartera de marcas nacionales e importadas, llegando al cliente final seleccionado por medio de venta por catálogo”.

Una vez señalado lo que son, también es necesario definir hacia donde se quiere llegar, esto se lo hará desde un punto de vista realista y objetivo, para ello se definirá la visión de la organización :

**“Por medio de un manejo adecuado de marketing, las marcas representadas llegarán a satisfacer y superar las necesidades cambiantes de los clientes seleccionados, generando con ello un posicionamiento acorde a su mercado de referencia y como consecuencia de ello se obtendrá un beneficio económico para el personal, los inversionistas y la sociedad”.**

Posteriormente se indicara cuales deberían ser las variables de segmentación que permitirán agrupar a los consumidores según la necesidad genérica a satisfacer, y los

otros parámetros ya enunciados anteriormente, “precisando un segmento no reagrupa, pues, necesariamente a los compradores, sino más bien las compras a efectuar por los compradores”<sup>8</sup>, esto lo haremos desarrollando una matriz de macro-segmentación:

**Necesidad** : Vestir

**Tecnología** : Comercialización Directa

**Compradores** : Hombres y mujeres comprendidas en las siguientes edades

02-14 años aprox. El 30% población de Pichincha

15-24 años aprox. El 21% población de Pichincha

25-44 años aprox. El 29% población de Pichincha

45-64 años aprox. El 14% población de Pichincha

A estas variables también se deben añadir que la zona metropolitana de Quito donde se va a desarrollar las actividades de la Comercializadora, le corresponde el 77% de la población de Pichincha, es decir 1.839.853 personas, con una tasa de crecimiento anual registrado en el período 1990-2001 de un 2.70%<sup>9</sup>; y adicionalmente se debe considerar que, según proyecciones del censo nacional de 1990 se estima que el 25%<sup>10</sup> de la población se encuentra en el estrato económico medio, al cual irá dirigido los productos. De esta manera se obtendrá ocho segmentos, considerando las combinaciones posibles entre las funciones, tecnologías y grupo de compradores, determinando esta última variable el número de segmentos (1 x 1 x 8), considerando adicionalmente el estrato económico seleccionado. Estos datos permitirán además evaluar el atractivo de mercado de referencia, tomando en cuenta otro parámetro, como la tasa de uso o recompra de los productos en cuestión, ya que los mismos tienen un carácter perecedero y de moda.

---

<sup>8</sup> LAMBIN, Jean-Jacques, Ob. Cit. p.215

<sup>9</sup> INEC: *Censo nacional 2001*

<sup>10</sup> INEC: *Censo nacional 1990-1991*

## 1.1. ANÁLISIS DEL SECTOR.-

La situación económica del Ecuador presenta al momento una serie de incertidumbres ocasionadas fundamentalmente por tres factores:

La inestabilidad política generada por múltiples anuncios de paros y levantamientos indígenas, como también denuncias de corrupción en el gobierno, propician un ambiente poco favorable para el desarrollo de nuevas inversiones.

La inestabilidad económica generada por un desequilibrio comercial cuya tendencia ha sido creciente y que se ha visto afectada fuertemente por el sistema monetario adoptado, prevé se establezca una política comercial restrictiva, con fines de disminuir la balanza comercial negativa existente con otros países de la Comunidad Andina de Naciones, por medio de la implantación de salvaguardias que permitan disminuir el efecto del diferencial cambiario, lo cual encarecerá los productos importados e insumos requeridos para la producción nacional, y por tanto, este tendrá un efecto sobre los precios de los productos finales, ocasionando con ello la búsqueda de productos nacionales sustitutos a los importados.

Por otra parte, se prevé restricciones sobre ciertos productos que compiten con la producción nacional, especialmente en los sectores sensibles como alimentos procesados, textiles y confección, automotores, línea blanca, entre otros, ya que tan solo de enero a agosto del 2003 Ecuador importó 5143 kilos brutos de ropa interior, según la empresa Manifiestos<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> RIVAS, Paúl: "Las marcas que moldean siluetas". *En semanario Líderes* # 310, Quito, 29 septiembre 2003. p 16.

La falta de competitividad de muchos productos nacionales, ocasionada por una baja productividad y elevados costos de los servicios públicos, es un elemento de importancia que debe ser considerado para soluciones, tanto de corto plazo y coyunturales, como de largo plazo y estructurales. Es necesario mejorar sustancialmente la productividad interna para poder mejorar las condiciones de competencia de los productos ecuatorianos.

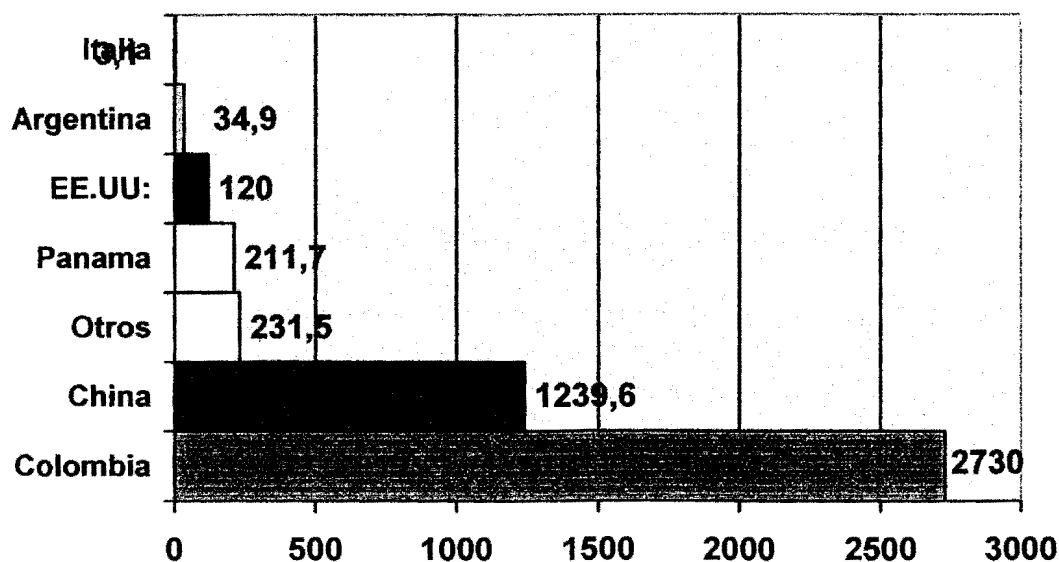
Todos estos problemas, a más de un lento ritmo de crecimiento de la economía, que restringe la demanda en los mercados locales, provocan un entorno poco halagador para el futuro inmediato, es decir dentro de los tres próximos años, lo cual hace prever que la empresa Seyant deberá desenvolverse en estas condiciones y hacer sus logros, más allá de lo que el entorno nacional pueda favorecerle o impedirle.

Por último es necesario resaltar que existen altas tasas de interés, las mismas que comparadas con los niveles internacionales resultan poco competitivas, por ubicarse en niveles entre el 15 y 20 %; adicionalmente, es necesario mencionar que no existen recursos para la producción en condiciones blandas dentro del mercado financiero nacional, lo cual limita seriamente las posibilidades de contar con recursos oportunamente y a costo conveniente para operación o ampliación del negocios nuevos o ya existentes vinculados al sector productivo. Un factor que agrava al sector textilero ecuatoriano, es el de no ser sujeto de crédito debido a que las instituciones prestamistas consideran a todo el sector como de alto riesgo sin analizar casos individuales, por lo tanto Seyant también estaría relacionado a este sector, lo cual le exige la disponibilidad de recursos económicos propios para poder desarrollarse y crecer.



De esta manera la Comercializadora se presenta como una oportunidad, ya que al ser una empresa anexa a Seyant, asegurará el cumplimiento de los objetivos de la empresa, entre ellos posicionar la marca, generándose con ello una barrera de entrada para la competencia, por otro lado se pretende llegar al segmento seleccionado por medio de otro canal de distribución, venta por catálogo, ampliando de esta manera la cobertura de mercado de la marca antes citada y a más de ello le permitirá complementar los productos elaborados por esta empresa con otros, ya sean importados o nacionales, con lo que accederá a la experiencia de otras organizaciones que ya conozcan este canal de venta, beneficiándose de ella. A más de ello se puede citar que las preferencias de la ropa importada especialmente colombiana va en aumento principalmente en el segmento medio, gustos que podrían beneficiar a la formación de esta nueva empresa, dicho crecimiento lo podemos visualizar en importaciones de ropa interior en el siguiente gráfico tomado de la revista Líderes <sup>12</sup>

### Importaciones de ropa interior por país en miles de dólares



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior

<sup>12</sup> RIVAS, Paúl: *art. cit.* p. 16.

## **1.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.-**

En venta por catálogo, las empresas que lideran este canal son en su mayoría de origen colombiano o comercializan marcas colombianas, entre las más importantes mencionaremos, D L M Leonisa compra directa, importadora R & B, Nelson Secrets, Modia Internacional, Manufacturas Americanas. A continuación se examinará las características de cada empresa por separado.

### **1.2.1. D L M Leonisa compra directa.-**

Como breve introducción se citará que fue una de las primeras empresas colombianas en instalarse en el país y utilizar venta por catálogo, logrando distinción y reconocimiento. La marca de ropa interior femenina comercializada es Leonisa.

**Objetivos:** posicionar la marca en un segmento en que se prefiera el diseño y la calidad sin importarle mucho el precio y además crear clientes fieles a la marca, permitiéndole con esto maximizar sus utilidades

**Estrategias:** una de sus principales estrategias que se percibe, es el de posicionar y alcanzar notoriedad de su marca dentro de un ámbito selectivo y de calidad, lo cual lo hace por medio de vallas publicitarias en las principales avenidas de la ciudad, publicaciones en diversas revistas, uso de material informativo como la emisión de catálogos y trípticos con sugerencias de uso de las prendas confeccionadas y la utilización de material publicitario en los puntos de venta, otra de las estrategias asumidas es la formación de un cuerpo de vendedoras fieles a la marca y a la compañía,

cerrando con ello las puertas de entrada a nuevos competidores, mediante el uso de todos los canales de venta posibles, aclarando que Leonisa no vende solamente por catálogo, sino que además lo hace en cadenas de tiendas y en puntos de venta de carácter selectivo.

**Puntos fuertes y débiles:** esta empresa la podemos catalogar como dominante, debido principalmente al nivel de reconocimiento de marca, algunas de sus fortalezas son el de mantener un cuerpo de vendedoras formadas, un manejo fuerte en imagen corporativa y mantener un sistema logístico bien formado, en el que podemos citar como ejemplo: el despacho de la mercadería se realiza por Servientrega a un costo preferencial debido a negociaciones previas, anterior a esto se debe cancelar el costo del pedido en una cuenta del Banco Produbanco, que de igual manera se ha llegado a un acuerdo previo. Si bien aquí se analiza los puntos fuertes y débiles desde un punto de vista de comercialización por catálogo, cabe señalar que atrás de esta marca existe una empresa con integración vertical y con presencia en varios países, lo que le garantiza conocimiento y experiencia en todos los campos de comercialización.

Quizás una debilidad que presenta la empresa debido a la dolarización, son sus costos operativos, ya que al mantener sus oficinas en el Ecuador, le demanda ciertos recursos más caros que en el país de origen (Colombia), tales como personal administrativo, vendedores, entre otros y a más de ello al recargar al producto el costo del transporte y gastos aduaneros, lo vuelve más caro que muchos de los productos de la misma marca que se los puede adquirir en la frontera con Colombia a precios muy convenientes, dificultando de esta manera el poder conservar el volumen de ventas esperado, teniendo que recurrir a incentivar fidelidad en sus clientes.

### 1.2.2. Importadora R & B.-

Esta empresa es de origen ecuatoriano, pero maneja marcas de ropa interior colombianas como St. Even (mujer), Steven (hombre) y otras, pero su pilar fundamental son las marcas antes citadas. Su formación fue hace aproximadamente ocho años.

**Objetivos:** manejar adecuadamente la cartera de marcas a ellos asignados, conservar los clientes ganados a través de los años y captar una cuota mayor de mercado, ya que según su gerente de publicidad Santiago Rojas, en este nicho y en relación a otras marcas colombianas, ocupa el 28 por ciento de ventas<sup>13</sup>. De igual manera esta empresa pretende maximizar sus utilidades.

**Estrategias:** captar la mayor cantidad de clientes por catálogo y conservarlos ya sea por medio de incentivos como regalos, motivación al personal con charlas y un trato adecuado. El mayor número de clientes nuevos por catálogo se los anexa por medio de referidos de clientes existentes. R & B representaciones maneja un amplio número de marcas que le permiten llegar a sus clientes con productos variados y complementar los productos ofrecidos, garantizándole el incremento de sus ventas. Esta empresa también utiliza los canales tradicionales de venta, como son la venta en almacenes de cadena y pequeños puntos de venta dedicados a la comercialización de productos de esta línea.

**Puntos fuertes y débiles:** La principal fortaleza es el conocimiento de mercado que se lo ido ganando en el transcurso del tiempo y que le ha permitido manejar más de una marca, además cuenta con una buena imagen entre sus proveedores, lo que le ha

---

<sup>13</sup> RIVAS, Paúl: *art. cit.* p. 16.

permitido mantener su crédito y recibir nuevas ofertas de representaciones de productos complementarios a los que ellos manejan actualmente .

En cuanto a la logística no es la misma que la empresa anterior, pero es suficiente para brindar una buena atención a sus clientes.

La principal debilidad que se ha podido inferir es que al manejar un producto importado, es necesario mantener una bodega y en caso de agotarse algunas referencias, se las repondrá con una nueva importación, la misma que muchas veces no llega a tiempo debido a demora en la aduana o porque en la empresa de origen están agotadas las referencias solicitadas, esto ocasiona retrasos en despacho a los clientes; de igual manera sucede en caso de referencias de ciertas marcas representadas, que al ser muy extensas no se disponen de todos los productos ofrecidos en catálogos, ya que esto involucraría manejo de inventarios demasiado altos.

### **1.2.3. Comercial CCL S.A.-**

Es una empresa dedicada exclusivamente a la venta por catálogo, aunque también comercializan sus prendas en el punto de venta, donde igualmente funcionan las oficinas y un pequeño negocio de cerámicas. La marca de ropa interior comercializada principalmente es Nelson Secrets que es maquilada en Colombia, si bien existen otras marcas se las comercializa marginalmente.

**Objetivos:** uno de sus principales objetivos es captar más clientes / vendedoras de su marca y empresa llegando con ello a garantizar el mantenimiento de sus ventas.

**Estrategias:** Para cumplir los objetivos trazados, esta organización brinda charlas de capacitación y motivación a sus clientes, a demás se fijan ciertos incentivos como bonos del ahorro y se establecen precios preferenciales, los mismos que están sujetos a los montos de compras, lo que motiva a las vendedoras a captar dichos precios incrementando sus pedidos. Para su afiliación se requiere llenar la solicitud de ingreso, copia de cédula y pagar \$8.00 (por concepto de material de trabajo). Otras maneras de incrementar el número de compradores es fijando bonos por clientes referidos. Nelson Secrets sostiene una página web para información a sus clientes, pero lamentablemente esta no esta en uso, como un punto adicional mencionaremos que esta empresa mantiene oficinas en Guayaquil y Manta.

En cuanto al crédito, las compras se realizan de contado ya sea en efectivo o cheque a la fecha, en caso de utilizar la tarjeta de crédito, la comisión de la tarjeta la asume el promotor y se lo hará hasta por un monto de \$100.00. Por un monto de compra mínimo a \$300.00 se extiende el crédito a 30, 60, 90 días sin interés. Para acceder a un crédito especial el promotor deberá tener dos meses continuos de actividad, el cupo máximo es de \$250,00 y se cancelara de la siguiente manera, el 30% de contado, 35% quince días, 35% en treinta días, previo firma de un pagaré, con la firma del garante.

**Puntos fuertes y débiles:** Entre los puntos fuertes encontrados se señala, su experiencia en venta bajo la modalidad de venta directa por catálogo, esta empresa no vende en puntos de venta ni en cadenas como lo hacen las anteriores empresas, lo que le permite concentrar sus actividades en este segmento. Paradójicamente su principal debilidad es la desconcentración ya que en las oficinas también comercializan cerámica, lo que hace que la atención al cliente se desvíe hacia esa otra actividad.

#### **1.2.4. Manufacturas Americanas:**

Manufacturas americanas es una empresa que por medio de sus productos tales como Peter Pan (ropa interior de mujer) y Jhonn Henry (ropa interior de hombre), han llegado a tener un posicionamiento importante, el cual lo ha ido perdiendo en estos últimos años, debido principalmente a que sus principales ventas se las realizaban en puntos de ventas al por mayor y menor, que en este momento se encuentran invadidos por ropa interior de origen asiático con calidad dudosa, pero con precios extremadamente bajos.

**Objetivos:** el principal objetivo es la maximización de sus beneficios, y recuperar la cuota de mercado perdida, lo cual lo esperan lograr mediante el desarrollo de productos nuevos con lo que se esperaría extender su mercado objetivo.

**Estrategias:** su estrategia esta basada en aprovechar su posicionamiento de mercado que ha logrado a través de los años y el conocimiento de sus clientes, ampliando sus ventas a la modalidad de venta directa por catálogo, reforzando su imagen de marca.

**Puntos fuertes y débiles:** esta empresa la podemos catalogar en una posición favorable debido a que tiene un importante potencial para mejorar su posición, ya que tienen una alta cuota de notoriedad. En cuanto a venta por catálogo no tiene afianzado este nuevo canal, pero lo esta robusteciendo por medio de la concentración en la formación de un cuerpo de vendedoras y emisión de nuevos catálogos, aunque en este aspecto lo que se ha hecho es darle otro matiz al que ya existía.

### **1.3. ANÁLISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS.-**

Esta herramienta junto al uso de otras, permitirán hacer un análisis de los aspectos preponderantes de su mercado de referencia que servirán como base para explotar una ventaja competitiva, las cuales están determinadas por fuerzas rivales que serán analizadas a continuación.

#### **1.3.1. Amenazas de Nuevos Competidores.-**

En el segmento que pretende incursionar la Comercializadora, venta por catálogo, al igual que los competidores mencionados, lo pueden hacer otras empresas colombianas, ya que ellas cuentan con el material y experiencia necesaria, tan solo necesitan la contraparte ecuatoriana que proporcione la logística, conocimiento de los consumidores y el capital para invertir. En este aspecto las empresas colombianas se aseguran de la solvencia que pueda tener la contraparte ecuatoriana, esto lo hacen por medio de un organismo estatal como es el Banco de Colombia o empresas privadas avaladas por este último, en esta parte no todos los que desean ser representantes de marcas colombianas son seleccionados, por algunos factores.

En cuanto a fabricantes nacionales de ropa interior, que deseen incursionar en este ámbito si bien lo pueden hacer, se presentan ciertas inconvenientes como por ejemplo, la inversión en catálogos que se estima en alrededor de \$10.000.00, la adaptación de la logística que esta nueva labor representa, entre ellos se citará oficinas, personal, mostrarios, entre otros. Cabe indicar que aún cuando se realicen todas estas inversiones, no se garantiza el éxito ya que además los productos que se elaboran deben



ser adaptados a este canal y requieren no solamente ciertos cambios en diseño, sino también empaques adecuados para el fácil manejo y que faciliten la presencia de marca entre los consumidores. En esta parte se citará a Linda, una fábrica de ropa interior que comenzó a realizar los ajustes requeridos para introducir sus productos adecuadamente a este canal, sin que llegue a consolidarse aún.

Las empresas que a más de las señaladas pueden entrar en la venta por catálogo de ropa interior, son aquellas que en el momento ya se encuentran funcionando bajo esta modalidad, pero con artículos de belleza como cosméticos y bisutería, este es el caso de Yanbal una empresa fundada hace 35 años en el Perú y presente en el Ecuador desde hace 25 años, en el cual ostenta un 78 % del segmento de venta directa en jabonería, cosmética y limpieza, contando con más de 30.000 coordinadoras registradas y aproximadamente 10.000 activas, además de 850 directoras en todo el país <sup>14</sup>, por esta razón a esta empresa le sería relativamente fácil implementar la venta de ropa interior por catálogo ya que cuenta con toda la logística, experiencia y cartera de clientes a los que puede llegar de una manera fácil, otro ejemplo es Avon una empresa dedicada de igual manera que la anterior a la venta por catálogo de cosméticos y bisutería, en el momento dispone de la línea de ropa interior como complemento de sus línea de cosméticos en Colombia y otros países, un aspecto negativo que se debe mencionar es que al ingresar en este segmento, es posible que se descuide el ámbito principal de su negocio, lo que le podría ocasionar pérdidas frente a otras empresa cuya especialización le saque beneficio, pero por otro lado les permitiría diversificarse y captar un segmento de mercado habido de productos complementarios a los que habitualmente se comercializan este tipo de productos por otras empresas.

---

<sup>14</sup> Investigación Ekos: "Yanbal", en: *Revista Ekos*, # 113, Quito, septiembre 2003. p.p. 32-33.

### **1.3.2. Productos sustitutos.-**

En el ámbito de los productos sustitutos se señalará, a los mismos bajo otro modo de comercialización, este es el caso de venta bajo los parámetros habituales como son los que se realizan en los puntos de venta y en cadena de almacenes, la ventaja que se presenta en estos, son que pueden acceder a crédito que le brinda el uso de tarjetas de crédito, pueden encontrar no solo los productos de una sola marca sino que además le permiten comparar con otros productos similares y adquirir otro tipo de mercancías.

### **1.3.3. Poder de negociación de los clientes.-**

Ya que bajo esta modalidad no se concentra poder en uno o varios clientes debido a que existe la formación de múltiples clientes / vendedoras, no existiría riesgo, a menos que se decida vender en cadenas de almacenes, ya que de esa manera ellos acaparan un alto nivel de negociación, lo que les permite lograr precios más bajos, períodos más largos de pago, condiciones de compra favorables por ejemplo consignación, etc. Otro caso es la venta en puntos de venta, que al igual que el primero por la existencia de almacenes pequeños y en cierto número no representa amenaza, a no ser por la diversidad de marcas que pueden existir, lo que les permitiría en cierta manera tener cierta ventaja.

### **1.3.4. Poder de negociación de los proveedores.-**

Al estar Ecuador dolarizado y con ello tener una moneda dura y atractiva con respecto a otras monedas, las empresas de donde provienen la mayoría de proveedores

de ropa interior por catálogo son colombianas, les conviene tener vínculos con nuestro país, lo que representaría un aspecto a favor de empresarios que deseen iniciar operaciones en este campo, no obstante hay que recalcar que un buen número de estas compañías exportan a países europeos y EE.UU. lo que les representa el mercado ecuatoriano pequeño y fácil de prescindir de él, sin embargo rechazarlo significaría que alguien más lo hará por ellos.

Se puede mencionar como información adicional, que dichos proveedores mantienen un amplio interés en mantener un tipo de representaciones con empresas ecuatorianas serias, ya que estas por conocimiento del mercado y al disponer de la logística para manejar a los clientes les permitirían aumentar sus ventas con un riesgo compartido con su par de Ecuador. De esta manera la empresa colombiana se encarga de despachar la mercadería, facilitar material publicitario como catálogos y supervisar el manejo que se haga a sus productos.

Por otro lado la mayoría de proveedores fijan un tipo de pago de contado al comenzar sus operaciones, después de las tres primeras compras se fija un crédito, previo una investigación de solvencia del cliente, donde se establece un plazo habitualmente de sesenta días dependiendo del monto de compra que se alcance.

#### **1.4. ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.-**

En el análisis que llevará a la elección de las estrategias más adecuadas para cumplir la misión trazada y llegar a la visión, será preciso definir cuales serán los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

#### **1.4.1. Objetivos a corto y mediano plazo.-**

- Definir cuales serán los lineamientos apropiados que lleven a la empresa por el camino correcto y culmine con la realización de la visión de la organización.

- Consolidar una cartera de marcas nacionales e importadas que le permitan a La Comercializadora adquirir una imagen corporativa y estabilidad financiera propias.

- Formar y asegurar un cuerpo de clientes / vendedoras fieles a la empresa y afines a sus lineamientos internos.

#### **1.4.2. Objetivos a largo plazo.-**

- Posicionar la marca Seyant con sus respectivas sub-marcas de la manera más idónea considerando el tipo de producto a comercializar y conociendo el mercado de destino; que permitan a los productos ser identificados por los clientes de manera diferente y favorable a los que ya existen en él.

- Afianzar y fortalecer la ventaja competitiva elegida, que permitirá diferenciarse del resto de empresas dedicadas a la misma actividad.

### 1.4.3. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).-

MATRIZ EFE				
Factores determinantes del éxito		Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>				
1.-Aumento en la preferencia en el uso de ropa interior importada especialmente desde Colombia		0.08	3.00	0.24
2.-Percepción de marca Seyant por los clientes		0.08	3.00	0.24
3.-Campaña de concientización consume lo nuestro		0.07	2.00	0.14
4.-No existe preferencia de compra de una marca de ropa interior		0.09	2.00	0.18
5.-Copar espacios de mercado nuevos y en crecimiento		0.15	3.00	0.45
<b>Amenazas</b>				
1.-Entrada de productos importados cada vez de manera más agresiva		0.14	3.00	0.42
2.-Baja productividad nacional		0.05	2.00	0.10
3.-La falta de competitividad de muchos productos de producción nacional		0.08	2.00	0.16
4.- Escaso poder adquisitivo de nuestra población		0.10	2.00	0.20
5.-Elevados costos de servicios públicos		0.08	2.00	0.16
6.-Altas tasas de interés		0.08	2.00	0.16
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>2.45</b>

Ante lo expuesto en la matriz se puede concluir que el entorno presenta ciertas oportunidades que deben ser aprovechadas y a la cual La Comercializadora sabrá en cierta manera beneficiarse , sin embargo cabe anotar que las amenazas tienen un mayor peso, frente a lo cual la empresa no ha sabido enfrentarlas adecuadamente, esto se

explica debido a su reciente formación e incorporación a un nuevo mercado por lo que no ha logrado aún una consolidación frente a estos aspectos.

#### 1.4.4. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI).-

MATRIZ EFI				
Factores determinantes del éxito		Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Fortalezas</b>				
1.-Se cuenta con el personal para laborar en nuevas funciones		0.04	3.00	0.12
2.-Gerencia con dinamismo y con capacitación constante.		0.10	4.00	0.40
3.-Logística implementada, ya que cuenta con el respaldo de una empresa ya formada		0.08	3.00	0.24
4.-Predesposición de su gente		0.08	3.00	0.24
5.-Buenas relaciones con proveedores nacionales e internacionales		0.10	4.00	0.40
6.- Disposición de inventarios suficientes para un adecuado provisionamiento de mercadería		0.10	4.00	0.40
<b>Debilidades</b>				
1.-Las funciones del personal no se encuentran debidamente delineados		0.08	2.00	0.16
2.-Alta concentración de funciones		0.08	2.00	0.16
3.-No existen programas de capacitación fundamentados		0.10	2.00	0.20
4.-Personal de ventas para locales, no cuenta con la debida capacitación.		0.13	1.00	0.13
5.-Espacio físico insuficiente		0.11	2.00	0.22

**TOTAL**

**1.00**

**2.67**

De la matriz de evaluación de los factores internos se puede desprender que existe un balance de fortalezas y debilidades para que una empresa tenga éxito en la industria, de las cuales La Comercializadora presenta un balance favorable, ya que sus fortalezas superan a sus debilidades, destacándose que esto se debe principalmente a que dispone del respaldo de otra empresa como es Seyant, a esto se cita como ejemplo las buenas relaciones con proveedores nacionales y extranjeros, un aspecto importante ya que sin ello no se podría disponer de los productos a comercializarse y esto se lo ha conseguido precisamente por el respaldo antes mencionado.

#### **1.4.5. Elección de la Ventaja Competitiva.-**

La elección de la ventaja competitiva será establecida en relación al competidor mejor situado en el producto mercado o segmento. Se habla entonces del competidor más peligroso o del competidor prioritario. Para hacerlo se puede elegir dos enfoques que pueden ser externa, la cual le da un poder de mercado debido a una diferenciación del producto o interna mediante una mejor productividad, basada en una estrategia en optimización de costes.

Después de un análisis de la competencia en el segmento elegido y considerando una rivalidad ampliada, se puede desprender una ventaja competitiva combinada de algunos factores, tomando en cuenta las fortalezas – debilidades de la empresa, entre estos elementos se mencionan: un aprovisionamiento oportuno de los productos a comercializarse debido principalmente a una integración con la empresa que los fabrica, seguido de una reducción en los costos de dichos productos, como consecuencia de dicha integración, todo ello combinado con un trato personalizado con el cliente.

Dicha ventaja competitiva se la aplicará considerando que se comercializará productos nacionales, pero ya que La Comercializadora va más allá y pretende comercializar productos importados, se adoptará una ventaja competitiva externa adicional, basada en la percepción favorable de los clientes en productos colombianos, generándose con ello una diferenciación. Al comercializar la empresa los dos tipos de productos se crea una ventaja competitiva para la organización, ya que le permitirá captar clientes que prefieran mayormente una de las dos opciones o las dos.

#### **1.4.6. Matriz de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (AOFD).-**

Antes de la elaboración de esta matriz es necesario indicar, que el propósito de este herramienta "...consiste en generar estrategias alternativas viables y no seleccionar ni determinar que estrategias son mejores. No todas las estrategias desarrolladas en una matriz (AOFD), por consiguiente, serán seleccionadas para su aplicación"<sup>15</sup>.

Este instrumento parte de la identificación de las fortalezas - debilidades, oportunidades – amenazas, que se realizaron previamente en la elaboración de la matriz EFE como también la matriz EFI, esto consiste básicamente los insumos para la formulación de estrategias que permitan aprovechar la ventaja de las Oportunidades basadas en las Fortalezas, superar las Debilidades valiéndose de las Fortalezas, disminuir las Amenazas utilizando las Fortalezas como un escudo y por último aplicar tácticas defensivas que permitan disminuir las Debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

---

<sup>15</sup> FRED, David, *Ob. Cit.* p.201



<b>ESTRATEGIAS (AOFD)</b>	<b>FUERZAS - F</b> 1.-Se cuenta con el personal para laborar en nuevas funciones 2.-Gerencia con dinamismo y con capacitación constante. 3.-Logística implementada, ya que cuenta con el respaldo de una empresa ya formada 4.-Predesposición de su gente 5.-Buenas relaciones con proveedores nacionales e internacionales 6.- Disposición de inventarios suficientes para un adecuado provisionamiento de mercadería	<b>DEBILIDADES -D</b> 1.-Las funciones del personal no se encuentran debidamente delineados 2.-Alta concentración de funciones 3.-No existen programas de capacitación fundamentados 4.-Personal de ventas para locales, no cuenta con la debida capacitación. 5.-Espacio físico insuficiente
<b>OPORTUNIDADES - O</b> 1.-Aumento en la preferencia en el uso de ropa interior importada especialmente desde Colombia 2.-Percepción de marca Seyant por nuestros clientes 3.-Campaña de concientización consume lo nuestro 4.-No existe preferencia de compra definida de una marca de ropa interior 5.-Copar espacios de mercado nuevos y en crecimiento	<b>ESTRATEGIAS - FO</b> 1.- Creación de una empresa dedicada a la comercialización de ropa interior nacional e importada por catálogo 2.-Identificación y fortalecimiento de relaciones con empresas colombianas 3.-Creación de vínculos comerciales con empresas colombianas identificadas, que permitan tener un beneficio comercial y económico para las dos partes involucradas	<b>ESTRATEGIAS - DO</b> 1.- Formación de talleres de capacitación, contando con la colaboración de las empresas proveedoras de los productos 2.- Estudio y creación de puestos de trabajo de acuerdo a funciones de la empresa 3.- Contratación a futuro de un lugar más amplio para la atención de los clientes y adicionalmente se convierta en un show room, y centro de capacitaciones
<b>AMENAZAS - A</b> 1.-Entrada de productos importados cada vez de manera más agresiva 2.-Baja productividad nacional 3.-La falta de competitividad de muchos productos de producción nacional 4.- Escaso poder adquisitivo de nuestra población 5.-Elevados costos de servicios públicos 6.-Altas tasas de interés	<b>ESTRATEGIAS - FA</b> 1.- Creación de una empresa dedicada a la comercialización de ropa interior nacional e importada por catálogo 2.- Enfoque de la nueva empresa hacia un segmento de la población medio alto 3.- Utilización temporal de la infraestructura y servicios de la empresa matriz	<b>ESTRATEGIAS - DA</b> 1.- Comercialización de productos nuevos 2.- Las empresas colombianas contactadas, serán aquellas que cuenten con experiencia y los recursos para publicidad e implantación de marca en el país, con lo consiguiente se reduzcan gastos de su par en el Ecuador

## **2. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO**

### **2.1. ESTUDIO TÉCNICO.-**

Considerando que la propuesta de construir una alternativa comercial de venta bajo catalogo para ropa interior, es una extensión de las actividades comerciales que realiza la empresa Seyant por otro canal de distribución, se utilizaría inicialmente la infraestructura montada, incluyéndose dentro de esto bodegas y oficina. Por otra parte también se aprovecharía el know how del manejo administrativo, entre ellos contabilidad, ventas, crédito, entre otros. A todo esto cabe mencionar que se cuenta con un paquete informático que brindaría soporte al personal administrativo, como también al de ventas para poder tomar decisiones con mayor información.

Tomando en cuenta lo antes dicho y al considerar que tiene un carácter provisional el funcionamiento inicial de esta nueva empresa en las instalaciones de Seyant, el estudio técnico partirá desde cero, es decir definiendo sus propias necesidades operacionales y administrativas, ya que para analizar financieramente este proyecto se debe considerar la utilidad de este por si mismo y no bajo la influencia de otro negocio ya montado, ya que esto proporcionaría información falsa que afectaría en el momento del análisis.

Para el funcionamiento adecuado de una empresa de comercialización bajo la modalidad de venta por catálogo, lo inicial es contar con un lugar que brinde las facilidades para un contacto con las posibles clientes – vendedoras, donde se pueda

disponer de oficinas, un show room para los productos, el mismo que puede servir adicionalmente para local de reuniones y una bodega.

Dicho local no necesita estar ubicado en un lugar de gran concurrencia de personas ya que el reclutamiento de vendedoras se lo hará ya sea por referidos o por convocatoria en anuncios de periódico y no estaría diseñado principalmente para venta en local, aunque se lo podría acondicionar.

Un local con dichas características tienen un costo en el mercado de aproximadamente 300.00 dólares americanos mensualmente, y como garantía tres meses de arriendo.

En esta sección se deberá tomar en cuenta los gastos que se efectuarán en agua, luz y teléfono, los mismos que fueron tomados como base de los gastos incurridos por la empresa Seyant, considerando que esta última esta dedicada a la confección y comercialización de ropa interior, adicionalmente se tomara el valor que se destinará al arriendo del local, dichos rubros se mencionan a continuación:

Insumos	Valor Aprox. mensual (dólares)	Valor Anual (dólares)
Agua	30,00	360,00
Luz	40,00	480,00
Telefono	400,00	4800,00
Arriendo	300,00	3600,00
<b>Total</b>		<b>9240,00</b>

Para el aspecto operacional se necesitará de dos computadoras, las que deberán estar conectadas en red y adicionalmente deben contar con sus respectivas impresoras, las mismas que servirán para la impresión de facturas y reportes, debido a sus funciones se

requerirá de impresoras matriciales. Las características y costo de estos equipos se detallan a continuación.

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
<b>2</b>	Computadora con microprocesador Intel P4 2.6 Ghz; memoria DIMMS S12 Mb DDRAM, disco duro 80.1 Gb; teclado Ps/2; mouse netscroll Ps/2, floppy 3 ½, tarjeta de red 10/100 Pci integrada.	1339.26
<b>2</b>	Impresora Epson LX 300	470.00
<b>1</b>	Regulador de Voltaje	16.00
<b>Total</b>		<b>1825.26</b>

Dichas computadoras deberán contar con el sistema operativo a demás de las herramientas utilitarias, un sistema contable, que maneje bodegas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, índices financieros y contabilidad, mencionado paquete contable tiene las siguientes particularidades y costo:

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
<b>1</b>	Software contable cinco módulos, bodegas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, índices financieros y contabilidad; base Clipper basado DOS, versión 5.0; incluido 20 horas de capacitación, multiusuario.	950.00
<b>Total</b>		<b>950.00</b>

## 2.2. ESTUDIO DE MERCADO.-

Al realizar el análisis del estudio de mercado, muchos de estos parámetros ya fueron tratados en el capítulo anterior, entre ellos por ejemplo análisis de las necesidades a satisfacer en el segmento, competencia ampliada, tamaño del segmento, puntos fuertes y débiles de la competencia, como también sus estrategias, entre otros.

Uno de los factores más críticos de un estudio de mercado, es la determinación de la demanda, para este parámetro se parte de la elección de un segmento (s), el mismo que previamente se lo identifico considerando la necesidad, tecnología y grupo de compradores, para posteriormente utilizar estudios realizados por el INEC y llevarlos a cuantificar, los mismos que arrojan los siguientes datos:

### POBLACIÓN POR GRANDES GRUPOS DE EDAD - PICHINCHA CENSO 2001

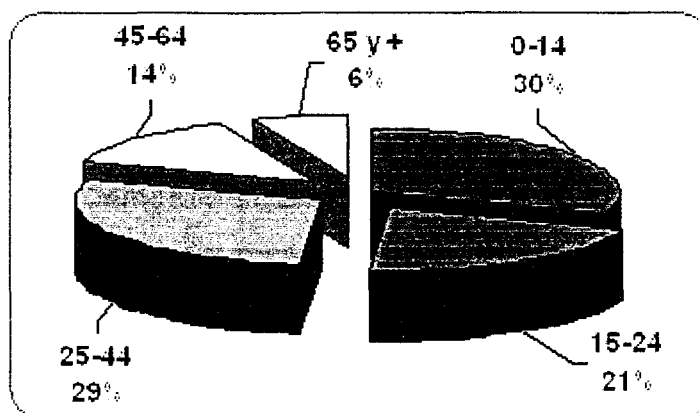


Tabla Elaborada por: INEC

### Demanda potencial identificada

Población Provincia de Pichincha: 2,388,817

EDAD	Porcentaje por grupos de edad de la provincia de Pichincha	Población de Pichincha por grupos de edad	Población Quito	Hombres	%	Mujeres	%
02-14 años	30%	716,645	551,817	267,631	48.50%	284,186	51.50%
15-24 años	21%	501,652	386,272	187,342		198,930	
25-44 años	29%	692,757	533,423	258,710		274,713	
45-64 años	14%	334,434	257,514	124,895		132,620	

Cantón Quito

77% de la población de Pichincha

### Demanda potencial identificada

EDAD	Hombres	% Estrato económico	Población
02-14 años	267,631	25.00%	66,908
15-24 años	187,342		46,835
25-44 años	258,710		64,678
45-64 años	124,895		31,224
Total			209,644

### Demanda potencial identificada

EDAD	Mujeres	% Estrato económico	Población
02-14 años	284,186	25.00%	71,046
15-24 años	198,930		49,732
25-44 años	274,713		68,678
45-64 años	132,620		33,155
Total			222,612

De la demanda potencial estimada, se escogerá el tamaño de participación del mercado según las aspiraciones de la empresa, en este caso se empezará con el 1.0 %, para después incrementarse en el transcurso de los años en 1%, hasta tener una participación aproximada de un 9-10% a los 10 años con lo que se estima sería un porcentaje adecuado a mantener. Un aspecto importante a tomar en cuenta en el momento de calcular la cantidad de productos a ser vendidos, es la tasa de recompra, la misma que se estableció sobre la base de un sondeo de ciertas compradoras / vendedoras, y considerando adicionalmente la experiencia en el sector de venta de ropa interior que tiene la empresa SEYANT; en virtud de lo antes expuesto el calculo de los productos ha ser vendidos son:

#### Estimación de productos a ser vendidos

Hombres 02 - 14 AÑOS:

66.908

Año	% de participación	Población	% de compra base	Venta de productos	Tasa de Recompra	Total Venta de Productos
Primero	1%	669	100%	669	4	2676
Segundo	2%	1.338		1338	4	5353
Tercero	3%	2.007		2007	4	8029
Cuarto	4%	2.676		2676	4	10705
Quinto	5%	3.345		3345	4	13382
Sexto	6%	4.014		4014	4	16058
Séptimo	7%	4.684		4684	4	18734
Octavo	8%	5.353		5353	4	21410
Noveno	9%	6.022		6022	4	24087
Décimo	10%	6.691		6691	4	26763

### Estimación de productos a ser vendidos

Hombres 15 - 64 AÑOS:

142.737

Año	% de participación	de Población	% de compra bower	Venta de productos	Tasa de Recompra	Total Venta de Productos
Primero	1%	1.427	100%	1427	4	5709
Segundo	2%	2.855		2855	4	11419
Tercero	3%	4.282		4282	4	17128
Cuarto	4%	5.709		5709	4	22838
Quinto	5%	7.137		7137	4	28547
Sexto	6%	8.564		8564	4	34257
Séptimo	7%	9.992		9992	4	39966
Octavo	8%	11.419		11419	4	45676
Noveno	9%	12.846		12846	4	51385
Décimo	10%	14.274		14274	4	57095

### Estimación de productos a ser vendidos

Mujeres 02 - 14 AÑOS:

71.046

Año	% de participación	de Población	% de compra panties	Venta de productos	Tasa de Recompra	Total Venta de Productos
Primero	1%	710	100%	710	4	2842
Segundo	2%	1.421		1421	4	5684
Tercero	3%	2.131		2131	4	8526
Cuarto	4%	2.842		2842	4	11367
Quinto	5%	3.552		3552	4	14209
Sexto	6%	4.263		4263	4	17051
Séptimo	7%	4.973		4973	4	19893
Octavo	8%	5.684		5684	4	22735
Noveno	9%	6.394		6394	4	25577
Décimo	10%	7.105		7105	4	28419



### Estimación de productos a ser vendidos

Mujeres 15 - 64 AÑOS:

151.566

Año	% de participación	Población	% de compra Brasieres	Venta de productos	Tasa de Recompra	Total Venta de Productos
Primero	1%	1.516	100%	1516	3	4547
Segundo	2%	3.031		3031	3	9094
Tercero	3%	4.547		4547	3	13641
Cuarto	4%	6.063		6063	3	18188
Quinto	5%	7.578		7578	3	22735
Sexto	6%	9.094		9094	3	27282
Séptimo	7%	10.610		10610	3	31829
Octavo	8%	12.125		12125	3	36376
Noveno	9%	13.641		13641	3	40923
Décimo	10%	15.157		15157	3	45470

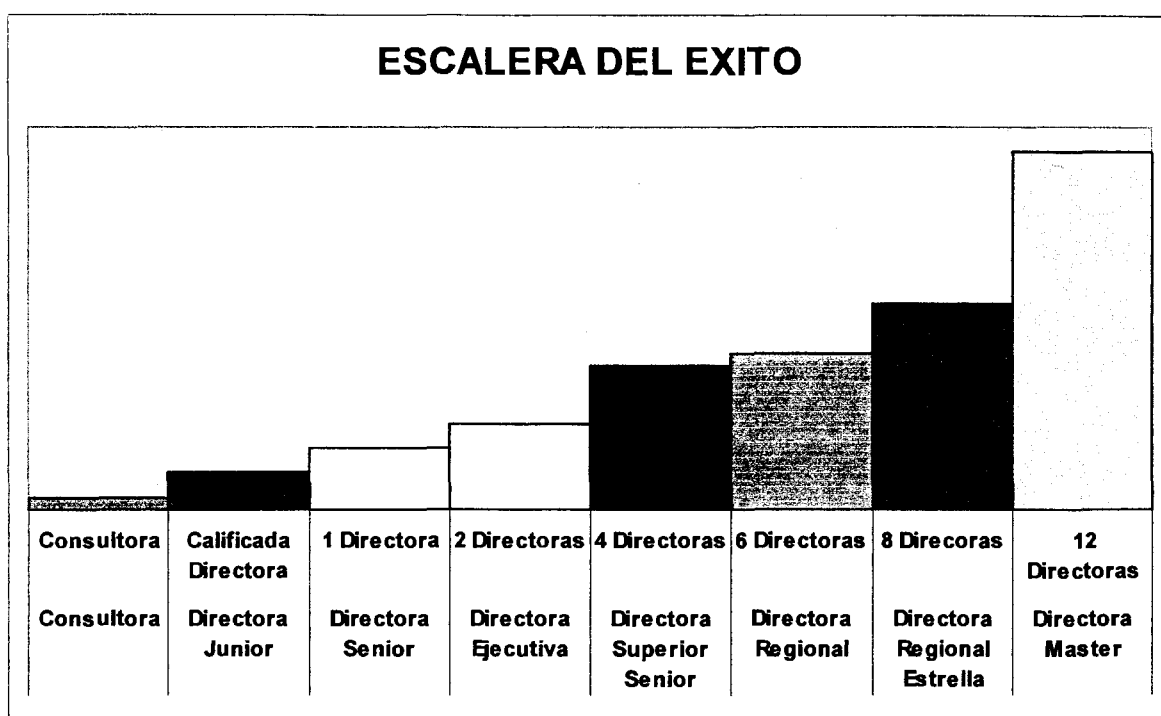
### Estimación de productos a ser vendidos

Mujeres 15 - 64 AÑOS:

151.566

Año	% de participación	Población	% de compra panties	Venta de productos	Tasa de Recompra	Total Venta de Productos
Primero	1%	1.516	100%	1516	6	9094
Segundo	2%	3.031		3031	6	18188
Tercero	3%	4.547		4547	6	27282
Cuarto	4%	6.063		6063	6	36376
Quinto	5%	7.578		7578	6	45470
Sexto	6%	9.094		9094	6	54564
Séptimo	7%	10.610		10610	6	63658
Octavo	8%	12.125		12125	6	72752
Noveno	9%	13.641		13641	6	81845
Décimo	10%	15.157		15157	6	90939

Otra de las funciones del estudio de mercado implica determinar cual será el precio de venta al público, el mismo que debe absorber el costo del producto, gastos administrativos, gasto de servicios públicos como agua, luz, teléfono, entre otros; además al considerar el canal de venta elegidos, como es venta directa se debe tomar en cuenta una serie de gastos adicionales, ya que este canal presenta una cadena organizacional de la cual depende para realizar la venta, a manera de ejemplo tomaremos la cadena de Yanbal (escalera del éxito), donde todos los eslabones dependen entre sí; de esta manera si un eslabón falla toda la cadena se ve afectada.



**Fuente:** Revista Yanbal

La Consultora es la base del negocio, sin embargo es también el eslabón más débil, ante lo expuesto una Directora Júnior para llegar a este punto de la escalera, tiene que incorporar a cierto número de consultoras y a más de ello enseñarles a usar los programas y sacarles provechos de ellos, a medida que se avanza en la escalera

involucra incentivos, por ejemplo al nivel de la directora ejecutiva esta obtendrá como premio el primer auto, esto involucra costos que son absorbidos por el producto y se deben tomar en cuenta en el momento de fijar el precio de venta al público, el mismo que no convendrá que sea excesivamente caro con respecto a su competencia más cercana, ya que esto le ocasionaría salir del mercado.

Tomando en cuenta el tipo de mercado en el que se desenvolverá los productos en mención y considerando el plan de incentivos que tiene la competencia, como también los costos que estarían envueltos, se ha ideado un plan de alicientes y comisiones para las vendedoras, las cuales se manejará tan solo tres niveles, los mismos que se enuncian a continuación:

Niveles	Comisiones
Vendedoras	30%
Directoras	10%
Líder (Gerente)	10%

En este momento se estará en capacidad de fijar los precios de los productos y con ellos los ingresos que tendrá el negocio, los mismos que son un promedio entre todos los modelos a disposición o tomando el precio del producto que más rotación tiene.

Producto	Precio (dólares)
Boxer Niño	3,10
Boxer Adulto	5,70
Panties niña	1,25
Panties Adulto	5,20
Brasieres	13,00

Una de las decisiones que se deben tomar “es la política de venta, que no solo implica la generación de ingresos al contado o a plazo, sino que también determina la captación de un mayor o menor volumen de ventas”<sup>16</sup>. Para este caso todas las transacciones serán realizadas en efectivo y no se mantendrá una política de crédito, aunque esto determine un menor volumen de ventas, debido principalmente por motivos de seguridad ya que algunas de las empresas que han incursionado en este canal de distribución han tenido problemas de cartera, ocasionando con ello problemas de efectivo y hasta el cierre de la empresa.

En cuanto a la estrategia de promoción que se ejecutará al iniciar las operaciones estarán a cargo especialmente del gerente y los líderes, ya que estarán encargados de reclutar a las vendedoras, las mismas que estarán encomendadas de divulgar el mensaje de la empresa, adaptándose a sus clientes, sin olvidar que el mensaje directo de estas servirá no solamente para incrementar las ventas sino que además ayudará a posicionar las marcas comercializadas, esto será ayudado por la emisión de catálogos que tienen un costo aproximado de cuatro dólares, en caso de ser elaborados por la comercializadora, caso contrario estos serán proporcionados por las empresas representadas y tan solo se cubrirá los gastos de transporte si son importados, los que serán reemplazados cada seis meses aproximadamente. Además de lo mencionado se apuntalara la marca con publicidad que aparecerá cada año en revistas de moda acorde al segmento escogido, cuyo costo es de 2200.00 dólares americanos si la impresión se la hace en página derecha completa, también será ayudado con material divulgativo como displayers.

---

<sup>16</sup> SAPAC, CH., SAPAC R. : *Preparación y evaluación de proyectos*, Edit. Mc Graw Hill, México, 2003. p. 24

### 2.3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO.-

Al revisar los aspectos propios de la actividad que son necesarios para operar, es preciso la constitución legal del negocio, en el cual se deben realizar ciertos trámites de manera cronológica, los que examinamos a continuación con sus pertinentes costos:

Trámites legales	
Afiliación a la Cámara de la Pequeña Industria	156,00
Derechos de Notaría	65,00
Publicación Extracto	16,80
Patente Municipal	13,42
Inscripción Registro Mercantil	8,96
Varios	25,00
Apertura Cuenta Corriente Integración de Capitales	300,00
Pago Honorarios para Constitución de la Empresa	1000,00
<b>Total</b>	<b>1585,18</b>

En cuanto a la organización administrativa que contará la empresa estará constituida por:

Cant.	Descripción	Funciones	Valor (dólares)	Valor Anual (dólares)
2	Secretarias	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prospectar (despertar la curiosidad o interés)</li><li>• Realizar un seguimiento a los clientes</li><li>• Ventas</li><li>• Manejo contable, manejo bodegas, manejo cuentas por cobrar, manejo cuentas por pagar.</li></ul>	400.00	4800.00

Cant.	Descripción	Funciones	Valor (dólares)	Valor Anual (dólares)
1	Gerente (Líder)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delineamiento de políticas y estrategias a seguir</li> <li>• Evaluación de las funciones del personal a su cargo</li> <li>• Elaboración de informe de funciones a los accionistas</li> <li>• Prospectar</li> <li>• Realizar seguimiento a los clientes</li> <li>• Ventas.</li> </ul>	400.00 + 10% comisiones ventas	4800.00
1	Ayudante de bodega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de inventarios, stock mínimo, máximo</li> <li>• Reporte de stock al Gerente.</li> </ul>	180.00	2160.00
<b>TOTAL</b>				<b>11.760.00</b>

A lo expuesto anteriormente se debe añadir como costos separados aquel que recibe finalmente el profesional tales como leyes sociales, impuestos, etc.

#### Otros beneficios sociales a considerar

	Cantidad	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondos de Reserva	Total Anual
Secretarias	2	150,00	8,00	141,13	598,26
Gerente	1	250,00	8,00	250,00	508,00
Asistente de bodega	1	140,00	8,00	129,81	277,81
<b>Total</b>					<b>1384,07</b>

Para lograr los objetivos trazados, se deberá realizar el reclutamiento de las vendedoras que llevaran el mensaje de la empresa y realizaran las ventas, las mismas que serán incorporadas a la empresa a través de las directoras, las que serán formadas por el gerente, de la misma base de vendedoras o por medio de anuncios en medios escritos o la contratación de directoras que trabajen para otras empresas similares.

Para ello se tiene previsto para el primer año una base de cierto número de vendedoras permanentes y otro de vendedoras variables, entendiéndose como variables aquellas que posiblemente adquieran los catálogos realicen una o dos ventas para posteriormente separarse de la empresa, la base permanente de vendedoras mencionada anteriormente será 50 personas y el mismo número como variables, incrementándose las primeras en un 10% cada año y las segundas en un 20%. Lo antes expuesto se resume en el siguiente cuadro:

<b>Año</b>	<b>Vendedoras fijas</b>	<b>Vendedoras Variables</b>	<b>Total vendedoras</b>
<b>Primero</b>	50	50	100
<b>Segundo</b>	55	60	115
<b>Tercero</b>	61	72	133
<b>Cuarto</b>	67	86	153
<b>Quinto</b>	73	104	177
<b>Sexto</b>	81	124	205
<b>Séptimo</b>	89	149	238
<b>Octavo</b>	97	179	277
<b>Noveno</b>	107	215	322
<b>Décimo</b>	118	258	376

## **2.4. ESTUDIO FINANCIERO.-**

Con la información recopilada hasta el momento sé esta en la capacidad de elaborar los flujos de fondos de este proyecto, para posteriormente realizar la evaluación financiera correspondiente.

**FLUJO DE FONDOS NETO SIN FINANCIAMIENTO**

Periodos	Cero	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Quinto	Sexto
<b>Ingresos Gravables</b>		<b>156263,69</b>	<b>312187,38</b>	<b>468121,06</b>	<b>624066,55</b>	<b>780025,98</b>	<b>936001,89</b>
Venta a Hombres 02-14 (boxer)		8992,41	17984,81	26977,22	35969,62	44962,03	53954,43
Venta a Hombres 15-64 (boxer)		33685,84	67371,67	101057,51	134743,34	168429,18	202115,02
Venta a Mujeres 02-14 (panties)		3694,41	7388,83	11083,24	14777,65	18472,06	22166,48
Venta a Mujeres 15-64 (panties)		48652,58	97305,15	145957,73	194610,31	243262,89	291915,46
Venta a Mujeres 15-64 (brasieres)		60838,46	121676,91	182515,37	243353,83	304192,28	365030,74
Venta Catálogos		400,00	460,00	530,00	611,80	707,54	819,77
<b>Costos deducibles de Impuestos</b>		<b>167363,35</b>	<b>308947,58</b>	<b>450541,81</b>	<b>592147,84</b>	<b>733767,81</b>	<b>874849,21</b>
30% comisión Vendedoras		46759,11	93518,21	140277,32	187036,43	233795,53	280554,64
10 % comisión Directora		10910,46	21820,92	32731,37	43641,83	54552,29	65462,75
10 % comisión Gerente		9819,41	19638,82	29458,24	39277,65	49097,06	58916,47
Costo mercadería		74035,25	148070,50	222105,76	296141,01	370176,26	444211,51
Costo Catálogos		400,00	460,00	530,00	611,80	707,54	819,77
Depreciaciones equipos		365,05	365,05	365,05	365,05	365,05	
Amortización software		190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	
Depreciaciones muebles y enseres		120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Pago de Interés							
Gastos de administración		11760,00	11760,00	11760,00	11760,00	11760,00	11760,00
Gastos servicios públicos		9240,00	9240,00	9240,00	9240,00	9240,00	9240,00
Gastos sociales		1384,07	1384,07	1384,07	1384,07	1384,07	1384,07
Gastos publicidad		2200,00	2200,00	2200,00	2200,00	2200,00	2200,00
Gastos publicaciones medios escritos		180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
<b>Utilidad antes de participación e impuestos</b>		<b>-11099,66</b>	<b>3239,80</b>	<b>17579,26</b>	<b>31918,72</b>	<b>46258,17</b>	<b>61152,69</b>
Participación Trabajadores			485,97	2636,89	4787,81	6938,73	9172,90
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>-11099,66</b>	<b>2753,83</b>	<b>14942,37</b>	<b>27130,91</b>	<b>39319,45</b>	<b>51979,78</b>
Impuesto a la Renta			688,46	3735,59	6782,73	9829,86	12994,95
<b>Utilidad Neta</b>		<b>-11099,66</b>	<b>2065,37</b>	<b>11206,78</b>	<b>20348,18</b>	<b>29489,59</b>	<b>38984,84</b>
<b>Inversión</b>	<b>12060,44</b>						
Inversión Equipos	1825,26						
Inversión software	950,00						
Inversión muebles y enseres	1200,00						
Inversión Capital de Trabajo	6500,00						
Gastos de constitución	1585,18						
Depreciaciones equipos		365,05	365,05	365,05	365,05	365,05	
Amortización software		190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	
Depreciaciones muebles y enseres		120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Recuperación Capital de Trabajo							
Crédito Recibido							
Pago de Capital							
<b>Flujo de Fondos Neto</b>	<b>-12060,44</b>	<b>-10424,61</b>	<b>2740,42</b>	<b>11881,83</b>	<b>21023,23</b>	<b>30164,64</b>	<b>39104,84</b>



**FLUJO DE FONDOS NETO SIN FINANCIAMIENTO**

<b>Períodos</b>	<b>Séptimo</b>	<b>Octavo</b>	<b>Noveno</b>	<b>Décimo</b>
<b>Ingresos Gravables</b>	<b>1091997,32</b>	<b>1248015,88</b>	<b>1404061,87</b>	<b>1560140,42</b>
Venta a Hombres 02-14 (boxer)	62946,84	71939,24	80931,65	89924,05
Venta a Hombres 15-64 (boxer)	235800,85	269486,69	303172,52	336858,36
Venta a Mujeres 02-14 (panties)	25860,89	29555,30	33249,72	36944,13
Venta a Mujeres 15-64 (panties)	340568,04	389220,62	437873,19	486525,77
Venta a Mujeres 15-64 (brasieres)	425869,19	486707,65	547546,11	608384,56
Venta Catálogos	951,51	1106,38	1288,68	1503,55
<b>Costos deducibles de impuestos</b>	<b>1016505,18</b>	<b>1158184,28</b>	<b>1299890,81</b>	<b>1441629,90</b>
30% comisión Vendedoras	327313,74	374072,85	420831,96	467591,06
10 % comisión Directora	76373,21	87283,67	98194,12	109104,58
10 % comisión Gerente	68735,89	78555,30	88374,71	98194,12
Costo mercadería	518246,76	592282,01	666317,27	740352,52
Costo Catálogos	951,51	1106,38	1288,68	1503,55
Depreciaciones equipos				
Amortización software				
Depreciaciones muebles y enseres	120,00	120,00	120,00	120,00
Pago de Interés				
Gastos de administración	11760,00	11760,00	11760,00	11760,00
Gastos servicios públicos	9240,00	9240,00	9240,00	9240,00
Gastos sociales	1384,07	1384,07	1384,07	1384,07
Gastos publicidad	2200,00	2200,00	2200,00	2200,00
Gastos publicaciones medios escritos	180,00	180,00	180,00	180,00
<b>Utilidad antes de participación e impuestos</b>	<b>75492,15</b>	<b>89831,60</b>	<b>104171,06</b>	<b>118510,52</b>
Participación Trabajadores	11323,82	13474,74	15625,66	17776,58
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>64168,32</b>	<b>76356,86</b>	<b>88545,40</b>	<b>100733,94</b>
Impuesto a la Renta	16042,08	19089,22	22136,35	25183,49
<b>Utilidad Neta</b>	<b>48126,24</b>	<b>57267,65</b>	<b>66409,05</b>	<b>75550,46</b>
<b>Inversión</b>				
Inversión Equipos				
Inversión software				
Inversión muebles y enseres				
Inversión Capital de Trabajo				
Gastos de constitución				
Depreciaciones equipos				
Amortización software				
Depreciaciones muebles y enseres	120,00	120,00	120,00	120,00
Recuperación Capital de Trabajo				6500,00
Crédito Recibido				
Pago de Capital				
<b>Flujo de Fondos Neto</b>	<b>48246,24</b>	<b>57387,65</b>	<b>66529,05</b>	<b>82170,46</b>

Del flujo de fondos presentados, se podrá medir la rentabilidad del proyecto, para así tomar una decisión sobre la bondad de ejecutarlo. Es decir, hay que evaluar la rentabilidad de cualquier inversión considerando el costo de sacrificar las oportunidades de utilizar el dinero para llevar a cabo otras inversiones, o sea del costo de oportunidad del dinero.

Los criterios más utilizados para la toma de decisiones son: el valor presente neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). Donde el VAN representa el valor del dinero futuro traídos a tiempo presente, considerando una tasa de descuento que es el porcentaje que el inversionista le exige rinda al proyecto como mínimo. En consecuencia si  $VAN > 0$  el proyecto debe ser aceptado ya que indicaría que el proyecto proporciona más de lo exigido; si  $VAN = 0$ , es indiferente entre realizar el proyecto o escoger las otras alternativas de inversión, ya que arrojan el mismo beneficio; mientras que si  $VAN < 0$ , el proyecto no vale la pena ya que hay alternativas de inversión que arrojan mayor beneficio

En cuanto al TIR “representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y el préstamo... se pagara con la entrada en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo”.<sup>17</sup> La tasa así calculada se compara con la tasa de descuento de la empresa, si el TIR es igual o mayor que ésta, el proyecto debe aceptarse y si es menor debe rechazarse, o de otra manera el TIR es aquella tasa que hace al VAN del proyecto igual a cero.

---

<sup>17</sup> SAPAG, N., SAPAC, R.: *Ob. Cit.* p. 302

Los resultados que arroja dicho proyecto son los siguientes:

Costo de Dinero / Tasa de Descuento	18%
Valor Actual Neto	S/. 87.931,62
TIR	57,62%

En consideración a los parámetros antes descritos se puede indicar que el proyecto rinde más de lo que se le exige en la tasa de descuento, esto se puede apreciar en el valor del VAN que es superior de cero, el porcentaje asumido en la tasa de descuento según Sapag <sup>18</sup> debe ser un promedio ponderado del costo de oportunidad específico del proyecto y el costo de los préstamos de terceros; en caso de ser el proyecto financiado 100% con capital propio la tasa relevante para descontar los flujos corresponde al costo de oportunidad del proyecto alternativo de similar nivel de riesgo. En estos términos dicho porcentaje se lo ha establecido como referencia, ya que la mayoría de créditos bancarios se otorgan a esta tasa y representa el costo de oportunidad; adicionalmente al analizar los costos de los competidores más cercano así como también sus precios, se puede inferir en que el margen de utilidad se encuentra entre estas tasas. Por otro lado al interpretar el valor del TIR y compararlo a la tasa de descuento establecida, este arroja un porcentaje mayor, por ende el proyecto debe ser aceptado.

Adicionalmente como se puede ver en el flujo de fondos es un proyecto rentable ya que la inversión es recuperada en el tercer período, lo cual se logra sumando los beneficios netos actualizados al momento cero y dividiéndolo para la inversión inicial.

---

<sup>18</sup> SAPAG, N., SAPAC, R.: *ob.cit.* p 327

En este proyecto la inversión es muy baja ya que al ser una comercializadora no necesita mucha inversión en equipos, además al funcionar en primera instancia dentro de las instalaciones de la empresa fabricante de ropa interior, le ayuda a no tener que recurrir en un posible crédito para empezar a funcionar, de igual manera no requerirá de manejar inventarios ya que esto lo hará la empresa proveedora de este producto.

Incluso haciendo una supuesto de sólo tener el 0,5% de participación en el mercado (anexos), el proyecto sigue siendo viable ya que se recupera la inversión en el quinto período, el VAN permanece positivo y el TIR refleja un porcentaje mayor a la tasa de descuento escogida, a todo esto hay que añadir que se hizo un estudio de mercado que es el soporte de este proyecto, identificando posibles competidores como también empresas que ya se dedican a esta actividad detectando una necesidad latente de personas que adquieren este producto en sus oficinas o en sus hogares sin recurrir a puntos de venta, por otro lado este proyecto se desarrollo como un medio para posicionar la marca Seyant en el mismo segmento de mercado utilizando otro canal de distribución, lo que puede presentar un beneficio adicional al financiero.

Un aspecto muy importante que determinara el éxito de este negocio en cierta manera lo determinará la estabilidad económica del país, ya que influirá en el poder adquisitivo de las personas como también en la predisposición para adquirir nuevas productos, entre otros.

### 3. VENTA DIRECTA

“El marketing directo , es un método de ventas mensurable y analizable por el cual se ofrecen productos o servicios a un público seleccionado. Siendo la técnica más eficaz para dar a conocer un producto y acercárselo a aquellas personas más predispuestas a comprarlo”<sup>19</sup>.

Dicho canal tiene las siguientes ventajas:

- **Mensurabilidad:** el marketing directo es la única forma de publicidad que se puede medir. Se sabe con exactitud el número de respuestas recibidas y de dónde proceden. Esta información se puede utilizar para tomar decisiones sobre la continuidad, la expansión o la reforma a los planes de marketing.
- **Evaluación:** permite evaluar los resultados antes de dar otro paso adelante.
- **Aumenta el número de clientes:** ya que amplía la base de clientes y los beneficios esperados.
- **Relaciones duraderas.** El marketing directo es el método perfecto para forjar relaciones duraderas con los clientes y mantenerlas.

A lo expuesto hay que recalcar que la función del marketing directo es conseguir una venta inmediata, ya sea por medio del uso del teléfono para hacer un encargo, un cupón o un pedido recortado de una revista, a diferencia de la publicidad que se encarga de dar notoriedad a una marca y crear una imagen en la mente del consumidor o

---

<sup>19</sup> GÉLLER, Louis. : *¡Respuestas! Una guía completa del marketing directo efectivo* , Edit. Paidós , Buenos Aires, 1998. p. 1

al trabajo realizado por la promoción que busca a través de formas originales hacer que la gente entre en un establecimiento o pruebe nuestro producto, aunque todas estas herramientas son utilizadas por el marketing, especialmente por el mix de comunicación para influenciar a su público objetivo, la venta directa ayuda a crear fidelidad de marca.

### **3.1. PUBLICACIÓN DE CATÁLOGOS PERIODICOS**

El canal de venta en este sistema es el catálogo donde se identifican las modelos con las prendas y el precio ofertado, parte del éxito de la venta depende de: belleza de las modelos, el papel utilizado, diseño del catálogo, la moda, los colores, las ofertas especiales por temporadas.

Por otra parte el sector de los catálogos depende de la capacidad de la empresa para gestionar sus listas de clientes cuidadosamente con el fin de que haya pocos datos duplicados y pocos morosos, y para controlar sus existencias cuidadosamente, para ofrecer mercadería de calidad, de tal forma que las devoluciones sean limitadas, y poder proyectar una imagen distintiva<sup>20</sup>.

Al diseñar un catálogo se debe hacer de el un lugar que recuerden y al que quieran volver, transmitiendo una personalidad característica, que muchas veces es la personalidad de la empresa o de su propietario, para ello se debe tomar en cuenta ciertas consideraciones para evitar incurrir en ciertos errores innecesarios, entre ellos mencionaremos:

---

<sup>20</sup> KOTLER, P., CAMARA D., GRANDE I., CRUZ I.,: *Ob. Cit.* p.733

- **Definición de objetivos:** los cuales pueden estar orientados a que es lo queremos conseguir, por ejemplo aumentar el número de pedidos, crear una base de datos de posibles clientes, generar relaciones sólidas con los clientes, ampliar el margen de acción de la marca, entre otros.
- **Análisis del producto:** aquí se analizara que tipo de producto se pondrá, por ejemplo hay alguno de ellos que lo compren repetidamente o si lo compran más de uno, en el caso de ropa se ofrecerá cada referencia en un máximo de dos colores, para evitar incurrir en mayores inventarios.
- **¿Donde va cada cosa?** Se toma en cuenta que de acuerdo a varias investigaciones demuestran que las zonas calientes de un catálogo, o sitios que originan un mayor número de ventas, son las siguientes <sup>21</sup>:

- la portada
- la contraportada
- el reverso de la portada
- la primera página derecha
- el interior de la contraportada
- la doble página central
- el entorno del boletín del pedido

El sistema de venta directa por catálogo, se lo hace a través de las amas de casa de los segmentos 3,4,5. ( 1 nivel mas bajo y 7 nivel mas alto). Este sistema es interesante ya que los hogares necesitan complementar sus ingresos familiares y generalmente son las mujeres quienes se dedican a estas actividades.

---

<sup>21</sup> GELLER, Louis. *Ob cit*, p. 173

El sistema motiva a este grupo humano recalcando en los siguientes frentes:

- Posibilidad de llevar ingresos a casa
- Incentiva a que la mujer se vuelva independiente
- Le motiva a que participe de reuniones y charlas grupales, para tratar del inicio y el cierre de las campañas y el lanzamiento de nuevos productos.
- No necesita dedicarle un 100% de su tiempo a este sistema de venta, de esta manera no descuida a su hogar. Las ventas se hacen cuando dispone de tiempo.
- Crea un sentido de identificación con una organización.
- Los familiares y amistades de esa representante se vuelven en los mejores aliados y compradores, ya que indirectamente buscan ayudarlo.
- Por otro lado en este sistema de venta se incentivan a todas las representantes con obsequios de casa, ello se vuelve en el reto permanente por llevarse estos premios.
- Son las dueñas de su propio negocio, son empresarias.

El margen de utilidad para la representante es de un veinte y seis por ciento, con relación al precio de venta, si las cadenas ecuatorianas están duplicando prácticamente el costo de adquisición del producto, hay un margen para poder introducir este sistema en el Ecuador.

Ej. Si una vendedora alcanza un volumen de 500 dólares mensuales, comisionaría 125 dólares. Este volumen de ventas es muy sencillo de alcanzar y su comisión es interesante para el tiempo que le va llevar esta actividad.



### **3.2. ESTRUCTURA DIVISIONAL - PERFIL DEL PUESTO:**

En el estudio organizacional y administrativo se definió cuales serían los requisitos y funciones del personal administrativo para este proyecto, sin embargo a medida que avance el negocio podría ser necesario incorporar mayores niveles organizativos que faciliten un mejor desempeño y control en la zona asignada, a continuación ponemos a disposición una estructura que se encuentra habitualmente en empresas de venta directa existentes, dicha estructura podría variar de empresa a empresa, sin embargo aquí lo mostramos de una manera general haciendo una descripción del puesto, el perfil del profesional, su ámbito de acción, grado de vinculación, como también el sistema remunerativo a adoptarse.

- **Unidad: País**

Representante: Gerente comercial nacional

Supervisa a: Gerente regional.

Relación laboral directa

Sistema de salario : base + comisiones

Preparación: Ing. Comercial con postgrado en mercadeo.

- **Unidad: Región ( Conjunto de zonas)**

Representante: Gerente regional

Supervisa a: Gerente zonal.

Relación laboral directa

Sistema de salario : base + comisiones

Preparación: Ing. Comercial con especialización en mercadeo

- **Unidad: Zona ( Conjunto de barrios)**

Representante: Gerente zonal

Supervisa a: señoras vendedoras ( promedio de 50 personas)

Relación laboral directa

Sistema de salario : base + comisiones

Preparación: profesional con experiencia en mercadeo y ventas

Requisito que tenga vehículo

- **Unidad: Barrio**

Representante: Señora representantes

Supervisa y vende: consumidor final

Relación laboral : no existe

Sistema de salario : 26% del volumen de la venta

Preparación: ama de casa

La gerente de zona son las que trabajan mas duro, ellas buscan conseguir nuevas representantes, mantener al grupo, formarle, capacitarle y adicionalmente crea nuevos grupos, para ello debe tener un conocimiento profundo de la empresa para la que trabaja, las ventajas y oportunidades que tiene, los productos que comercializa, así como también una noción clara del tipo de personas que se encuentran en la zona a la que fue asignada, entendiéndose con ello las costumbres y hábitos que pueden facilitar el proceso de venta, generalmente la gerente zonal es una personas natural de la zona .

Una función adicional es la de encargarse de cobrar a las representantes que no pagan y ocasionalmente entregar los pedidos hechos.

La gerente zonal consigue representantes por medio de reclutamiento, el cual se lo hace por medio de visitas, los sistemas utilizados son:

1. Mercado Natural ( la familia y allegados, vecinos)
2. Referidos (personas recomendadas por los clientes)
3. PDH Promoción directa hogares

Búsqueda creativa por PDH (promoción directa hogares), consiste en visitar puerta a puerta a casas, instituciones, colegios, cajas de compensación familiar, centros donde se concentren mujeres, reunión de padres de familia, etc, una herramienta útil en este caso es la elaboración de una lista cálida, es decir una inventario de referidos y prospectos (es toda aquella persona que aún no se conoce y de la cual no se tiene datos) con lo que se empezaran la prospección.

Prospectar es influenciar a alguien a pensar de cierta manera, dándole la oportunidad de beneficiarse de alguna manera; es despertar el curiosidad el interés; se debe tener en cuenta que el promedio de efectividad es del 10 % eso significa que por cada persona que se incorpore se necesitará prospectar a 10.

De esta manera se le invita a formar un negocio con un margen de utilidad del 26% sin inversión por parte de ellas, adicionalmente tienen premios por todo con un sistema de incentivos muy importante.

Cuando ya captan una representante le realizan un nombramiento, tomando en cuenta la estabilidad en su casa o algún tiempo en su casa arrendada. Los documentos a

pedir son fotocopia de la cedula, solicitud de crédito con datos propios, referencias familiares, referencias bancarias, datos de la referente (porque la persona que las refiere también lleva premios uno por cada persona que refiera, compre y pague a tiempo). También se les hace firmar un pagaré. Este negocio se basa en la mutua confianza de las partes.

Posteriormente la empresa entrega vía transporte terrestre los pedidos a la representante (gerente zonal) y esta se encarga de entregar sus pedidos a sus clientes y brindarles el seguimiento respectivo.

Las cobranzas se realizan mediante deposito directo de las señoras vendedoras en la cuenta corriente de la empresa. No se despacha un nuevo pedido, si no esta cancelado el anterior.

No hay forma de invadir zonas entre gerentes de zonas.

### **3.3. PLANIFICACIÓN DE LA CAMPAÑA.-**

Los períodos entre cada lanzamiento de catálogos son las campañas, cada campaña la divide en 21 días y para cada una hay un nuevo catálogo. En un año se pueden tener hasta 18 campañas. La innovación es muy importante ya que las señoras vendedoras siempre buscan vender las novedades de cada nuevo muestrario.

Las representantes primerizas se llaman junior, desde la primera a la sexta campaña y desde la séptima en adelante se denominan master.

Al planificar una campaña se debe tomar en cuenta los grandes objetivos globales pero sin descuidar los detalles más insignificantes, para ello se elaborara un plan de marketing el cual permite reflexionar sobre cada aspecto de la campaña y cada decisión que se ha de tomar, constituyéndose en una clave del éxito. Dicho plan debe recoger siete aspectos para que la campaña funcione: antecedentes, objetivos, estrategia, tácticas, un presupuesto lo más ajustado posible, planes de contingencia y un calendario.

El éxito de una campaña se la puede medir dependiendo el porcentaje de respuesta que se tuvo en las ventas, tras descontar las mercaderías devueltas e impagas, dichas devoluciones podrían constituirse en una amenaza a la eficacia de la campaña, para ello será necesario evaluar sus posibles causas, tales como una distribución tardía, mercaderías defectuosas, diferencias entre el producto anunciado, entre otros.

En las fechas de campaña los puntos que se tratan son:

1. Conferenciar el cierre de la campaña y la apertura de la siguiente
2. Receipta los pedidos
3. Capacita a sus vendedoras
4. Indica todos los incentivos y las rifas a darse

### **3.3.1. PROGRAMACIÓN ESTRATEGICA DE LA CAMPAÑA.-**

Habitualmente en empresas dedicadas a venta directa a través de catálogos, las representantes de cada zona siguen un esquema de actividades similares, como el enunciado a continuación:

Primera semana:

- Visitar inactivas de 1: las personas que no hacen pedidos de la última campaña
- Visitar inactivas de 2 : las personas que no hacen pedidos de las 2 últimas campañas
- Realizar visitas de representantes activas
- Buscar nuevas representantes

Segunda semana:

- Visitar inactivas de 3 a 5 campañas
- Nuevamente se visita a las representantes nombradas
- Visita a activas
- Nuevos nombramientos

Tercera semana

- Visita de apoyo a los nombramientos
- Mas visitas de otras activas
- Nombramientos de la siguiente campaña
- Realizar cambios
- Día de la conferencia.

La insatisfacción de las representantes es causa de pérdidas, ocasionando que estas pierdan la confianza en la empresa, las cuales serán muy difícil activarlas nuevamente.

### **3.4. DEBILIDADES Y AMENAZAS DEL SISTEMA.-**

En Colombia las empresas de venta por catálogo, han tenido mucho éxito. Pero es un sistema delicado que necesita conocimiento, alto volumen de inversión para soportar los inventarios fuertes y estrategias claras de mercadeo.

El sistema es delicado en el sentido de que los análisis de mercadeo y ventas tienen que estar muy bien hechos.

Toda la producción se sustenta en proyecciones de ventas en base a la información histórica. Por otro lado este sistema va de la mano con sistemas de producción “satélites tercerizados”, ya que en caso de que el mercado se baje, la producción tiene que bajarse de inmediato y si hubiera dependencia laboral, se presentarían problemas.

Los pedidos cuando comienzan a moverse son de 10.000 a 15.000 ( En Colombia) unidades por referencia, por esta razón la capacidad de reacción productiva tiene que ser inmediata.

Eso comentan de otras empresas, que arrancaron bien con los catálogos y el sistema de la red, pero que no estuvieron preparados para responder a los pedidos y que no cumplieron con los mismos. Las vendedoras se desmotivan y pierden confianza en la empresa ya que no ganan por el esfuerzo que han hecho y se salen de la red.

En el Ecuador sucede algo similar en el caso de empresas que dependen de mercadería importada especialmente de Colombia, al no disponer de stocks suficientes.

## **4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE VENTA POR CATÁLOGO**

### **4.1. ANÁLISIS DE LA LINEA DE PRODUCTOS.-**

Definir cuales serán los productos que satisfagan las necesidades de los clientes en el mercado de referencia es el primer paso en la implementación, teniendo en cuenta tres elementos: características y calidad del producto, servicios que proporcionan y un precio razonable.

Al analizar los productos que se podrían vender en la Comercializadora, es necesario analizar ciertos aspectos relacionados a los productos nacionales e internacionales, que conducirán a la decisión de importarlos o producirlos aquí, para ello se considerarán costos en aspecto como: servicios básicos, mano de obra, provisión de insumos en el caso de producción nacional, mientras que en productos importados se analizaran principalmente impuestos de importación, costos de transporte, entre otros, los mismos que influirán al final en el precio que se expenderá los productos.

Si bien los costos de los servicios públicos en el Ecuador, al ser más altos inciden directamente en el costo de los productos, al tomar en cuenta la productividad de la mano de obra comparada con Colombia, un país que se vuelve referente a la hora de hablar de confección en ropa interior y que además constituye la fuente de la mayoría de ropa importada, mantiene parámetros muy similares al Ecuador, claro que se debe mencionar que en Colombia la legislación laboral contempla 48 horas semanales como horario de trabajo y sus sueldos son más bajos, propiciando con ello cierta ventaja en costos.



En cuanto a la provisión de insumos este país presenta ciertas ventajas, ya que por el crecimiento de esta industria se han desarrollado todo tipo de empresas que brindan servicios especializados, lo que facilitan el desarrollo de productos cada vez con innovaciones tanto en materiales como en diseño, por otro lado también le permite un aprovisionamiento relativamente rápido y además bajar sus costos de transporte, ya que en el caso de empresas ecuatorianas dedicadas a la confección tienen que importar cierta parte de los insumos desde Colombia con sus consecuentes costos y demoras.

Una desventaja detectada en ciertas empresas exportadoras colombianas lo constituye la dependencia en talleres de confección, ya que estas por no mantener una dependencia laboral directa con obreros, tercerizan la fabricación de sus prendas, encargándose únicamente de aprovisionar la prenda cortada con todos los insumos que son adquiridos por ellos, lo que le ocasionan en ciertos casos incumplimientos en los pedidos ya que no pueden colocar con rapidez la producción.

Otro aspecto relevante, es que en Colombia tienen más desarrollado el comercio exterior lo que se trasparenta en la devolución de impuestos de manera inmediata a las empresas exportadoras, constituyéndose en un aliciente y una ventaja competitiva para el exportador en el momento de vender.

Colombia dispone de productos en ropa interior para una variedad de mercados debido a la variedad en diseños y materiales, sin descuidar aspectos tan importantes como la calidad en sus prendas, lo que le ha reconocido cierto prestigio internacional, pero en cuanto a prendas básicas no son muy competitivos en el mercado ecuatoriano ya que al recargar el costos del transporte y tramites legales, su costo es igual o ligeramente

más alto que el nacional, por lo que se concluye que es favorable importar productos que revistan el carácter de moda y no se puedan fabricar aquí por la falta de insumos, previa calificación de la empresa proveedora para evitar incumplimientos y confeccionar productos básicos en el Ecuador.

Inicialmente se había planteado el tema de esta tesis como un medio para posicionar la marca Seyant, así que esta será la marca insignia de este nuevo canal de venta, mientras que otras serán colombianas o nacionales; para las cuales previamente se precisó cual es su respectiva ventaja competitiva a defender, constituyéndose entonces el mix de productos.

Los productos de las marcas comercializadas obedecerán una regla básica de no canibalizarse entre sí o entre marcas, creándose con ello confusión en los clientes, para ello la empresa diferenciara cada marca y sus productos dentro de los esquemas del consumidor, sin olvidar que las buenas marcas ayudan a la construcción de la imagen corporativa, puesto que incorporan el nombre de la empresa, ayudan a proporcionar una imagen de la calidad y dimensión de la misma.

Dichas marcas por obvias razones contarán con catálogos, los mismos que llamarán la atención al consumidor, si bien en empresas de autoservicio se dice que el 53 por ciento de las compras se realizan por impulso ayudado por el empaque, en venta directa el catalogo estimula las compras por su diseño.

Las empresas colombianas seleccionadas previamente serán analizadas y evaluadas, considerando los aspectos mencionados anteriormente, pero adicionalmente se revisaran

cuales son sus capacidades de producción y de respuesta ante un pedido no programado, ya que no debe olvidarse que en venta directa lo que predomina es el servicio y especialmente se considerará que lo que falle en una marca representada afectará a las otras marcas, lo que podría ser nefasto en nuestros planes de posicionamiento de la marca insignia y la empresa.

Para ello de ser posible se conocerán las plantas, proveedores, programas que certifique la calidad de las prendas a adquirir, entre otros. Adicionalmente en caso de fallar se considerará la posibilidad de mantener un pequeña bodega de productos importados que permitan amortiguar posibles problemas no previstos.

#### **4.2. FACTORES QUE DETERMINAN EL ÉXITO EN VENTA DIRECTA.-**

Para Geller<sup>22</sup> hay que guardar ciertos lineamiento para el éxito en venta directa los cuales mencionamos brevemente:

**Aprovechar el tamaño de la empresa en que se trabaja:** en el caso de una empresa pequeña es más fácil generar relaciones de confianza con los clientes al brindarles un servicio personalizado, propiciando una fidelización con la empresa.

**Empezar poco a poco pero teniendo grandes planes:** esto implica gastar de acuerdo al tamaño de la empresa, cuidando el presupuesto asignado, de esta manera se asegura de no gastar todo el dinero en una sola campaña, por otro lado la empresa no se debe aislar del plan de marketing que ilustra lo que se quiere llegar a ser en el futuro.

---

<sup>22</sup> GELLER, Louis. *Ob cit*, pp. 286-292

**Forjar relaciones duraderas con los clientes:** cimentar las relaciones existentes por medio de un seguimiento permanente de las necesidades de los clientes, procurando superar las expectativas.

**Fomentar confianza en los productos comercializados:** esto se logrará por medio de la garantía que se brinde, con ello se creará confianza en los productos y en caso de existir defectos aun les quedará un recurso de satisfacción, que será la devolución de su dinero u otro producto.

**Depuración de la base de datos:** es imprescindible sacar información de las compras y transacciones de nuestros clientes, así como también cualquier dato psicográfico y demográfico que podamos obtener.

**Constancia:** las empresas que establecen un compromiso a largo plazo con la venta de sus productos o servicios mediante marketing directo casi siempre salen adelante. Esto se logra al tener un plan y atenerse a el.

**Utilizar sensatamente todos los recursos:** el inconveniente más obvio en una pequeña organización es el bajo presupuesto, a veces es mejor aplazar un plan hasta tener los suficientes recursos para llevarlos adelante.

**Forjar relaciones con los proveedores:** es tan importante tener buenas relaciones con nuestros clientes como con los proveedores, ya que será uno de los pilares en los que descansa la venta directa ya que en el caso de una demanda no prevista a quienes se recurrirá para solventar este problema será a ellos.

**Asesoramiento profesional:** en caso de no tener el suficiente conocimiento en cierta área o si se tiene duda es mejor pedir ayuda antes de que esto le ocasione pérdidas.

**No pierda la idea original:** en marketing directo es un reflejo de nuestras ideas y nuestra personalidad, nadie sabe mejor como se ha de vender nuestro producto, ni una agencia de marketing directo ni un publicitario. Se debe aceptar los consejos que mejoren la idea original, pero lo más normal es que previamente se analicen todas las facetas de una recomendación cuando se lo este evaluando y de ser factibles se los implanten.

#### **4.3. SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MERCADO (SIM).-**

Antes de iniciar el desarrollo de Sistemas de Información de Mercadeo, es de primordial importancia establecer un Plan Estratégico de Marketing donde se fijen los objetivos y se establezcan los lineamientos que se deben seguir, ya que en un mercado tan competido como el de hoy, la tendencia es a hacer actividades dirigidas a grupos cada vez más segmentados, tanto en término de productos como de clientes, la elaboración de una estrategia general es aún más necesaria si se quiere visualizar cómo lograr la preferencia de distintos targets.

La importancia de los Sistemas de Información radica en que permiten una orientación metódica, una coordinación adecuada de los recursos disponibles, identificación más rápida de los problemas y evaluación cuantitativa de los resultados,

constituyéndose su implementación en una herramienta de trabajo de gran utilidad para un ejecutivo de mercadeo.

A todo esto el SIM es la estructura para reunir y manejar información de fuentes internas y externas a una organización, estudiando previamente sus necesidades de información y desarrollando los correspondientes medios de información de marketing.

El SIM suministra un flujo continuo de información, sobre precios, gastos publicitarios, ventas, competencia, comportamiento del consumidor, tendencias del mercado, gastos de distribución, ciclo de vida de los productos, etc.

#### **4.3.1. ELEMENTOS QUE CONSTITUYEN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN.-**

Los elementos que constituyen el sistema de información son:

- La base de Datos de Mercadeo (BDM): es la columna vertebral de cualquier Sistema de Información y más aún en programas de mercadeo Uno a Uno. La BDM está constituida por dos componentes fundamentales: el software de base de datos y los datos.
- Sistemas de recolección de datos: esta constituida por los sistemas de datos internos, sistema de inteligencia de marketing, sistema de investigación de mercado y sistemas de apoyo a las decisiones de mercado.

El software de base de datos, existen diversos tipos diseñados para fines distintos, el mismo que no debe ser una adaptación de otro tipo de software. Las características básicas que tiene que tener dicho software son las siguientes:

- Debe ser un software relacional.
- Debe permitir el almacenamiento de datos en secuencia histórica.
- Debe permitir el almacenamiento de datos secuenciales.
- Debe contar con interfaces que sean "amigables" a los usuarios
- Debe contener rigurosos elementos de seguridad
- Debe permitir la interconexión con otras bases de datos
- Debe permitir generar comunicaciones (cartas, faxes y correo electrónico)
- Debe estar en capacidad de contener módulos de guiones de Telemarketing con ayudas en línea.
- Debe permitir la generación de múltiples tipos de reportes y estadísticas
- Debe permitir el almacenamiento de grandes cantidades de registros sin que merme su desempeño
- Debe tener una gran flexibilidad para introducir modificaciones
- Debe contener tablas con informaciones diversas para ayuda a los teleoperadores y sus respectivos motores de búsqueda

Las plataformas más recomendadas para este tipo de software son SQL Server (cuando se manejan de 100.000 a varios millones de registros) y Access (cuando se manejan hasta 100.000 registros).

En cuanto a la información, está constituida por el procesamiento de todos los datos rescatados en el SIM, como datos de nuestros clientes, de la competencia, de los distribuidores, de las transacciones, de las ventas, etc. Cuyas fuentes pueden ser artículos de periódicos, publicaciones sobre noticias de empresas, informes de gobierno, datos económicos, bibliográficos, fuentes primarias, entre otros. Dicha información será necesaria recuperarla y evaluarla para la toma de decisiones sobre múltiples aspectos.

La calidad de los datos es el elemento fundamental para cualquier actividad o decisión soportada sobre el SIM, para lo cual debe tener tres características fundamentales: que sea fiable (lo cual depende de la fuente), que sea homogénea (lo cual depende del mantenimiento periódico) y que sea actual. Por calidad de los datos se entiende que los mismos estén constantemente actualizados, que la redacción sea correcta, que el registro efectivamente pertenezca al Target que se quiere alcanzar, que contengan todos los datos necesarios para contactar a las personas (datos de filiación) y realizar un seguimiento, etc.

Esto implica que se deben cumplir criterios precisos, los cuales habrá que establecer, para incorporar datos a la BDM. Es importante recalcar que gracias al bajo costo que implica almacenar información en la actualidad, se vuelve substancial rescatar la totalidad, o el mayor número posible de datos. Pero es igual de importante la clasificación de estos para apoyar las decisiones en base a esta información.

La datos se los puede disponer por medio de información de clientes capturados a través de diferentes actividades de ventas, información de clientes y prospectos capturados a través de programas especialmente diseñados con este fin e información de



prospectos provenientes de fuentes externas. Estos datos deben ser sometidos a un diagnóstico previo, para luego proceder a su normalización de acuerdo a los estándares que se hayan acordado.

Como se menciono anteriormente existen cuatro subsistemas para la recolección de datos, el sistema datos internos, tiene la misión de recopilar y manejar información que se genera en el interior de la organización. Se trata básicamente de datos sobre tipos de clientes por consumo, por área geográfica, por antigüedad, por distribuidores, por agentes de ventas, por volúmenes de venta, etc. La información de mercadotecnia no tiene valor hasta que los gerentes no la utilizan para tomar mejores decisiones.

Esta información también pueden obtenerla de proveedores, revendedores y clientes, se puede conseguir datos sobre los competidores, lo que se dice de ellos mismos en sus informes anuales, discursos y comunicados de prensa, lo que dicen de ellos en publicaciones y exhibiciones comerciales u observar lo que compran y analizar sus productos, controlando sus ventas y sus nuevas patentes.

Se puede comprar información a proveedores externos, es posible utilizar esta información para evaluar las propias estrategias y estilos de publicidad y la competencia, espacio publicitario, medios utilizados y presupuestos para publicidad.

El sistema de inteligencia de marketing se encarga de recabar información a tiempo, sobre los acontecimientos más importantes que suceden en el entorno de marketing de la empresa. Se puede obtener información por medio de la fuerza de ventas, los distribuidores, comerciantes y otros intermediarios que proporcionen datos de interés, comprando productos de la competencias o comprando información externa

de la empresa sobre cuestiones relevantes, como promociones que realizan, precios a los que lanzan sus productos al mercado, nuevos productos, modificaciones de precios y cómo reaccionan los clientes ante las ofertas de la competencia.

El sistema de investigación de mercados se refiere a estudios sobre situaciones específicas, que tienden a materializarse en exigencias de proyectos individuales. Se trata de realizar un estudio de Ad - Hoc para llevar a cabo una investigación formal de Mercados que proporcione información relevante para la toma de decisiones.

El sistema de apoyo a las decisiones de mercadeo, son un conjunto de modelos y técnicas estadísticas, que con ayuda de los equipos computarizados de la empresa, permiten mejorar las decisiones de mercadeo. Por un lado disponen de un banco estadístico, en el cual se encuentran distintos tipos de estadística, con paquetes apropiados de software para efectuar estudios y análisis. Por otro disponen de un banco de modelos deterministas, de optimización, simulación, programación, que ayudan a la toma de decisiones comerciales.

#### **4.3.2. TIPOS DE SISTEMA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.-**

Cada subsistema puede apoyarse en uno o varios sistemas de recolección de información de acuerdo con sus necesidades. A continuación mencionaremos algunos de los más conocidos y usados sistemas, a través de los cuales, los mercadólogos pueden interactuar con su mercado y obtener información valiosa que le permita tomar decisiones<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> MORA, F. , SCHUPNIK, W. , <http://www.monografias.com/trabajos7/sinfo/sinfo2.shtml>,  
Monografias.com

- **Números de teléfonos gratuitos (800):** Este tipo de mercadeo suele depender mucho de la facilidad de disponer de un número telefónico de acceso gratis para los consumidores, donde formulan preguntas y expresan sus inquietudes sobre el producto, la campaña o la empresa. La idea consiste en facilitar a los consumidores la comunicación con la empresa a través de una línea dedicada con este fin y sin cargo para el que llama, sin importar el origen.
- **Fax:** Es un medio de comunicación de uso cada vez más frecuente en el campo del mercadeo, tan frecuente, que está siendo objeto (en algunos países) de restricciones legales, debido a la recepción de fax no deseados por el receptor, lo cual, además, de utilizar tiempo útil de su máquina
- **Mercadeo de respuesta directa:** Tipo de mercadeo que ocurre cuando un minorista anuncia un producto y lo pone a disposición de los consumidores por medio de pedidos por correo o teléfono.
- **E-mail:** Sistema para enviar mensajes, información y datos entre computadoras, a través de la Internet.
- **Infocomerciales:** Estos, son comerciales en forma de show de 30 minutos a través de los cuales, los consumidores pueden aprender por que ellos necesitan el producto.
- **Servicios de información en línea:** se obtiene al conectarse a un sistema de red de computador. Es tan simple como hacer una llamada, presionando la tecla de retorno e ingresar una contraseña.
- **Internet:** con el desarrollo de esta herramienta permite entre otras cosas unirse a grupos de discusión sobre cualquier tema y con ello se generan un banco de datos.

“El Sistema de Información de Mercadeo no siempre puede proporcionar todos los datos que solicitan los gerentes. La tecnología actual de la información en las empresas permite proporcionar muchos más datos que los gerentes pueden realmente utilizar y cuando el exceso de información puede ser tan perjudicial como falta de la misma, el SIM debe vigilar el ambiente de mercadotecnia y proporcionar a quienes toman las decisiones, que información debe tener para hacerlo adecuadamente”<sup>24</sup>

#### **4.4. PROGRAMAS DE LEALTAD.-**

Las empresas de hoy, buscan dos objetivos principales a través de los Sistemas de Información de Mercadeo: determinar el valor vitalicio del Cliente y mantenerlo fiel el mayor tiempo posible<sup>25</sup>.

Primero es importante determinar cual es el valor que ese cliente tendrá a lo largo de su vida productiva como consumidor de nuestros productos, determinar su potencial, luego es importante desarrollar con la información que el SIM nos puede proporcionar, programas de lealtad que nos permitan no solo retener ese cliente por todo el tiempo posible, sino también captar nuevos clientes de nuestros competidores. Según un estudio publicado por la empresa Carlson Marketing Group el 13 de Mayo de 1999 en la Internet<sup>26</sup>, se determinaron los siguientes resultados generales acerca de programas de lealtad y sus efectos en el comportamiento del consumidor:

- El 80% de los entrevistados, concentran sus compras en la empresa que ofrece el programa de lealtad que más le gusta.

---

<sup>24</sup> MORA, F. , SCHUPNIK, W. **Ob cit.**

<sup>25</sup> **Ibid**

<sup>26</sup> **Ibid**

- En el caso de las tarjetas de crédito, el incremento en el uso es de 46%.
- El 60% de los consumidores entrevistados reconoció que ha incrementado sus compras en las empresas con programas de lealtad. El incremento de las mismas corresponde a un 27%.
- En el caso de las compañías de telecomunicaciones, los clientes deciden incluir nuevos servicios, así como evitan cambiarse de compañía, gracias a estos programas.
- Se ha estimado que si se eliminara el programa de lealtad, habría una disminución de hasta un 30% en la concentración de compras en la misma compañía. (en el caso de las tarjetas de crédito, esta disminución podría ser de hasta 56%).
- Las personas participan en un promedio de tres programas de lealtad.
- Entre las empresas que más comúnmente aplican estos programas están: Aerolíneas, Hoteles, alquiler de vehículos, empresas de telecomunicaciones, tarjetas de crédito.

Cabe destacar que estos programas basados en recompensa por compras globales, permiten a su vez interactuar y aprender de los clientes.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Al revisar la competencia en este canal de comercialización se puede destacar los siguientes aspectos, un creciente desarrollo de empresas dedicadas a venta por catálogo, esto lo podemos apreciar en los anuncios que se presentan en periódicos ofreciendo su mercadería o solicitando vendedoras (anexos), por otro lado se ha vuelto habitual encontrar personas que se dedican en un cien por ciento a esta actividad, debido a que los ingresos que perciben les permite solventar sus propios gastos y ayudar en la economía de su hogar, además reciben incentivos atractivos que les motivan a seguir vendiendo y enrolando a nuevas personas.

La principal desventaja que presentan las empresas dedicadas a venta por este canal, lo constituye el aprovisionamiento de mercadería, ya que al existir un agotado se debe esperar cierto tiempo para su reposición, si bien esto se puede mejorar con un adecuado manejo de bodega en el Ecuador, no siempre hay existencias en su par colombiano. En el caso de empresas con poco presupuesto, primero captan los pedidos y después los compran en la frontera con Colombia o realizan el pedido, ocasionando con ello demoras muy largas lo que conlleva a la deserción de las vendedoras, aunque se brinde ciertas compensaciones.

A la conclusión a la que se llega después de analizar nuestra posición frente a la competencia, será la de aprovechar la ventaja competitiva escogida en el caso de productos nacionales, es decir un aprovisionamiento oportuno de productos a un precio moderado y un trato personalizado, todo esto acompañado de una imagen de confianza y prestigio que se logrará al comercializar los productos nacionales junto

con colombianos. En el caso de estos últimos se mantendrá una bodega que permita amortiguar posibles faltas de productos.

- Para la formulación de estrategias se evaluaron previamente los aspectos externos e internos de la organización, donde se puede concluir que el entorno presenta ciertas oportunidades que deben ser aprovechadas y a la cual La Comercializadora sabrá en cierta manera beneficiarse , sin embargo cabe anotar que las amenazas tienen un mayor peso, esto se explica debido a la reciente incorporación a un nuevo mercado, donde tendrá que labrarse su propia trayectoria.

En cuanto a los factores internos La Comercializadora presenta un balance favorable, ya que sus fortalezas superan a sus debilidades, destacándose que esto se debe principalmente a que dispone del respaldo de otra empresa como es Seyant, a esto se cita como ejemplo las buenas relaciones con proveedores nacionales y extranjeros, un aspecto importante ya que sin ello no se podría disponer de los productos a comercializarse y esto se lo ha conseguido precisamente por el respaldo antes mencionado.

Las estrategias formuladas basadas en la matriz (AOFD) fueron once, las mismas que no tiene como objeto determinar cuales son las mejores, sino en generar estrategias alternativas que proporcionen en su momento una guía en el accionar de la empresa en situaciones diferentes, además que por el tan sólo hecho de la formulación de dichas estrategias obliga reflexionar sobre hechos, como cuales serán los objetivos a corto, mediano, largo plazo y como llevarlos a cabo, de esta manera se llega a formular estrategias que aprovechen las oportunidades basadas en

las fortalezas, superando las debilidades valiéndose de las fortalezas, disminuyendo las amenazas utilizando las fortalezas como un escudo y por último aplicando tácticas defensivas que permitan disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

- El estudio económico y financiero sistematiza datos de carácter monetario recolectada en estudios anteriores, como el estudio técnico, estudio de mercado, estudio organizacional y administrativo, lo que permitirá la evaluación del proyecto determinando su rentabilidad y de esta manera tomar la decisión de invertir o no, los criterios más utilizados son: el valor presente neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). Los resultados que arroja este proyecto son los siguientes:

<b>Costo de Dinero / Tasa de Descuento</b>	<b>18%</b>
<b>Valor Actual Neto</b>	<b>S/. 87.931,62</b>
<b>TIR</b>	<b>57,62%</b>

En consideración a los parámetros antes descritos se puede indicar que el proyecto rinde más de lo que se le exige en la tasa de descuento, esto se puede apreciar en el valor del VAN que es superior de cero, el porcentaje asumido en la tasa de descuento representa el costo de oportunidad; adicionalmente al analizar los costos de los competidores más cercanos así como también sus precios, se puede inferir en que el margen de utilidad se encuentra entre estas tasas. Por otro lado al interpretar el valor del TIR y compararlo a la tasa de descuento establecida, este arroja un porcentaje mayor, por ende el proyecto debe ser aceptado.

Adicionalmente como podemos ver en el flujo de fondos es un proyecto rentable ya que la inversión es recuperada rápidamente, ya que la inversión es muy baja, al ser



una comercializadora no necesita mucha inversión en equipos, además al funcionar en primera instancia dentro de las instalaciones de la empresa fabricante de ropa interior SEYANT le ayudará a no tener que recurrir en un posible crédito para empezar a funcionar, de igual manera no requerirá de manejar inventarios ya que esto lo hará la empresa proveedora de este producto.

Incluso haciendo una supuesto de sólo tener el 0,5% de participación en el mercado (anexos), el proyecto sigue siendo viable ya que se recupera la inversión en el quinto período, el VAN permanece positivo y el TIR refleja un porcentaje mayor a la tasa de descuento escogida, a todo esto hay que añadir que se hizo un estudio de mercado que es el soporte de este proyecto, identificando posibles competidores, como también empresas que ya se dedican a esta actividad, detectando una necesidad latente de personas que adquieren este producto en sus oficinas o en sus hogares sin recurrir a puntos de venta, por otro lado este proyecto se desarrollo como un medio para posicionar la marca Seyant en el mismo segmento de mercado, utilizando otro canal de distribución, lo que puede presentar un beneficio adicional al financiero.

Un aspecto muy importante que determinara el éxito de este negocio en cierta manera lo determinará la estabilidad económica del país, ya que influirá en el poder adquisitivo de las personas como también en la predisposición para adquirir nuevas productos, entre otros.

- La venta directa presenta ciertas ventajas como la mensurabilidad, evaluación, aumenta el número de clientes y fomenta las relaciones duraderas. Su función es conseguir una venta inmediata.

La principal herramienta utilizada es el catálogo y esta enfocada a mujeres del segmento medio quienes utilizan la venta directa como un medio para complementar sus ingresos familiares.

El margen promedio de utilidad es del veinte y seis por ciento para una representante de ventas, que representa una oportunidad atractiva, considerando que la inversión es casi nula, no le exige tiempo completo para esta actividad y además recibe regalos por metas cumplidas.

La estructura organizativa de este negocio usualmente la conforman un gerente comercial nacional, gerente regional, gerente zonal y señoras representantes. En el caso de la comercializadora utilizara este mismo esquema, prescindiendo del gerente regional y en el caso de la gerente de zona tomara el nombre de directora, constituyéndose en un factor de éxito el numero de representantes reclutadas para la empresa en cada zona, ya que es directamente proporcional su numero y el promedio de ventas realizadas por campaña.

Entre algunas de las debilidades que presenta este sistema son el alto volumen de inversión y un conocimiento profundo del mercado de referencia. Entre las amenazas que ocasionarían que el sistema no funcione es el aprovisionamiento de productos, ya que en caso de que funcione se necesita tener la suficiente capacidad de reacción que permita disponer de productos importados como nacionales.

- Al analizar los productos que se podrían vender en la Comercializadora, es necesario analizar ciertos aspectos relacionados a los productos nacionales e

internacionales, que conducirán a la decisión de importarlos o producirlos aquí, aspectos como: servicios básicos, mano de obra, provisión de insumos en el caso de producción nacional, mientras que en productos importados se analizan principalmente impuestos de importación, costos de transporte, entre otros, los mismos que influirán al final en el precio que se expenderá los productos.

Colombia dispone de productos en ropa interior para una variedad de mercados debido a la variedad en diseños y materiales, sin descuidar aspectos tan importantes como la calidad en sus prendas, lo que le ha reconocido cierto prestigio internacional, pero en cuanto a prendas básicas no son muy competitivos en el mercado ecuatoriano ya que al recargar el costos del transporte y tramites legales, su costo es igual o ligeramente más alto que el nacional, por lo que se concluye que es favorable importar productos que revistan el carácter de moda y no se puedan fabricar aquí por la falta de insumos o por el costo que involucre alcanzar la curva de experiencia. La importación se realizará previa calificación de la empresa proveedora en este caso colombiana para evitar incumplimientos y confeccionar productos básicos en el Ecuador.

- Recogiendo lo expuesto, se puede concluir de manera general que es factible crear e implantar como alternativa comercial la venta bajo catalogo para ropa interior, considerando que existe una oportunidad que se presenta tras una necesidad insatisfecha, como es la adquisición de múltiples productos desde la comodidad de su hogar, lugar de trabajo o simplemente porque es fácil y hasta divertido realizar compras por un medio que si bien en el país no es nuevo, pero que últimamente ha tomada cierta notoriedad como es la venta por catálogo.

Desde el punto de vista económico financiero, la creación de esta nueva empresa también representa una oportunidad de inversión, sin descuidar que al realizar el análisis de dicho estudio debe considerarse una proyección en el tiempo, este puede ser sensible a ciertos aspectos no considerados en su momento, para ello no se debe dejar de lado los factores de éxito enunciados en capítulos precedentes, como también tener siempre presente a la competencia por medio del SIM ( sistema de información de mercado) que se constituirá como un termómetro de lo que esta sucediendo en el mercado, permitiendo a la empresa reaccionar oportunamente y de la manera más adecuada.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

ALDÁS, Xavier: *Monografía Estrategia de comunicación orientada hacia el posicionamiento de una línea de ropa interior (SEYANT)*, Quito, 2002, UASB.

FRED, David: *Conceptos de administración estratégica*, Edit. Prentice Hall, México, 1997.

GÉLLER, Louis. : *¡Respuestas! Una guía completa del marketing directo efectivo* , Edit. Paidós , Buenos Aires, 1998.

INEC: *Censo nacional 1990-1991*

INEC: *Censo nacional 2001*

Investigación Ekos: “Yambal”, en: *Revista Ekos*, # 113, Quito, septiembre 2003.

KOTLER, P., CAMARA D., GRANDE I., CRUZ I.,: *Dirección de Marketing*, Edit. Prentice Hall, Madrid, 2000.

LAMBIN, Jean-Jacques: *Marketing Estratégico*, Edit. Mc Graw Hill, Madrid, 1995.

MINTZBERG, H. , QUINN, J. , VOYER, J. , *El Proceso Estratégico*, Edit. Prentice Hall, México, 1997.

MORA, F. , SCHUPNIK, W.: <http://www.monografias.com/trabajos7/sinfo/sinfo2.shtml>,

Monografias.com

RIVAS, Paúl: "Las marcas que moldean siluetas". *En semanario Líderes* # 310, Quito,  
29 septiembre 2003. p 16.

SAPAC, CH., SAPAC R. : *Preparación y evaluación de proyectos*, Edit. Mc Graw  
Hill, México, 2003.

## 7. ANEXOS

### ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (Partiendo de un 5 % participación de mercado).-

#### Estimación de productos a ser vendidos

Hombres 02 - 14 AÑOS:

66.908

Año	% participación de	Población	% de compra boxer	Venta de productos	Tasa de Recompra	Total Venta de Productos
Primero	0,5%	335	100%	335	4	1338
Segundo	1,0%	669		669	4	2676
Tercero	2,0%	1.338		1338	4	5353
Cuarto	3,0%	2.007		2007	4	8029
Quinto	4,0%	2.676		2676	4	10705
Sexto	5,0%	3.345		3345	4	13382
Séptimo	6,0%	4.014		4014	4	16058
Octavo	7,0%	4.684		4684	4	18734
Noveno	8,0%	5.353		5353	4	21410
Décimo	9,0%	6.022		6022	4	24087

#### Estimación de productos a ser vendidos

Hombres 15 - 64 AÑOS:

142.737

Año	% participación de	Población	% de compra boxer	Venta de productos	Tasa de Recompra	Total Venta de Productos
Primero	0,5%	714	100%	714	4	2855
Segundo	1,0%	1.427		1427	4	5709
Tercero	2,0%	2.855		2855	4	11419
Cuarto	3,0%	4.282		4282	4	17128
Quinto	4,0%	5.709		5709	4	22838
Sexto	5,0%	7.137		7137	4	28547
Séptimo	6,0%	8.564		8564	4	34257
Octavo	7,0%	9.992		9992	4	39966
Noveno	8,0%	11.419		11419	4	45676
Décimo	9,0%	12.846		12846	4	51385

### Estimación de productos a ser vendidos

Mujeres 02 - 14 AÑOS:

71.046

Año	% de participación	Población	% de compra parties	Venta de productos	Tasa de Recompra	Total Venta de Productos
Primero	0,5%	355	100%	355	4	1421
Segundo	1,0%	710		710	4	2842
Tercero	2,0%	1.421		1421	4	5684
Cuarto	3,0%	2.131		2131	4	8526
Quinto	4,0%	2.842		2842	4	11367
Sexto	5,0%	3.552		3552	4	14209
Séptimo	6,0%	4.263		4263	4	17051
Octavo	7,0%	4.973		4973	4	19893
Noveno	8,0%	5.684		5684	4	22735
Décimo	9,0%	6.394		6394	4	25577

### Estimación de productos a ser vendidos

Mujeres 15 - 64 AÑOS:

151.566

Año	% de participación	Población	% de compra parties	Venta de productos	Tasa de Recompra	Total Venta de Productos
Primero	0,5%	758	100%	758	6	4547
Segundo	1,0%	1.516		1516	6	9094
Tercero	2,0%	3.031		3031	6	18188
Cuarto	3,0%	4.547		4547	6	27282
Quinto	4,0%	6.063		6063	6	36376
Sexto	5,0%	7.578		7578	6	45470
Séptimo	6,0%	9.094		9094	6	54564
Octavo	7,0%	10.610		10610	6	63658
Noveno	8,0%	12.125		12125	6	72752
Décimo	9,0%	13.641		13641	6	81845



### Estimación de productos a ser vendidos

Mujeres 15 - 64 AÑOS:

151.566

Año	% de participación	Población	% de compra Brasieres	Venta de productos	Tasa de Recompra	Total Venta de Productos
Primero	0,5%	758	100%	758	3	2273
Segundo	1,0%	1.516		1516	3	4547
Tercero	2,0%	3.031		3031	3	9094
Cuarto	3,0%	4.547		4547	3	13641
Quinto	4,0%	6.063		6063	3	18188
Sexto	5,0%	7.578		7578	3	22735
Séptimo	6,0%	9.094		9094	3	27282
Octavo	7,0%	10.610		10610	3	31829
Noveno	8,0%	12.125		12125	3	36376
Décimo	9,0%	13.641		13641	3	40923

**FLUJO DE FONDOS NETO SIN FINANCIAMIENTO**

<b>Periodos</b>	<b>Cero</b>	<b>Primero</b>	<b>Segundo</b>	<b>Tercero</b>	<b>Cuarto</b>	<b>Quinto</b>	<b>Sexto</b>
<b>Ingresos Gravables</b>		<b>78331,84</b>	<b>156323,69</b>	<b>312257,38</b>	<b>468202,86</b>	<b>624162,29</b>	<b>780138,21</b>
Venta a Hombres 02-14 (boxer)		4496,20	8992,41	17984,81	26977,22	35969,62	44962,03
Venta a Hombres 15-64 (boxer)		16842,92	33685,84	67371,67	101057,51	134743,34	168429,18
Venta a Mujeres 02-14 (panties)		1847,21	3694,41	7388,83	11083,24	14777,65	18472,06
Venta a Mujeres 15-64 (panties)		24326,29	48652,58	97305,15	145957,73	194610,31	243262,89
Venta a Mujeres 15-64 (brasieres)		30419,23	60838,46	121676,91	182515,37	243353,83	304192,28
Venta Catálogos		400,00	460,00	530,00	611,80	707,54	819,77
<b>Costos deducibles de Impuestos</b>		<b>96601,24</b>	<b>167423,35</b>	<b>309017,58</b>	<b>450623,61</b>	<b>592243,58</b>	<b>733324,98</b>
30% comisión Vendedoras		23379,55	46759,11	93518,21	140277,32	187036,43	233795,53
10 % comisión Directora		5455,23	10910,46	21820,92	32731,37	43641,83	54552,29
10 % comisión Gerente		4909,71	9819,41	19638,82	29458,24	39277,65	49097,06
Costo mercadería		37017,63	74035,25	148070,50	222105,76	296141,01	370176,26
Costo Catálogos		400,00	460,00	530,00	611,80	707,54	819,77
Depreciaciones equipos		365,05	365,05	365,05	365,05	365,05	
Amortización software		190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	
Depreciaciones muebles y enseres		120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Pago de Interés							
Gastos de administración		11760,00	11760,00	11760,00	11760,00	11760,00	11760,00
Gastos servicios públicos		9240,00	9240,00	9240,00	9240,00	9240,00	9240,00
Gastos sociales		1384,07	1384,07	1384,07	1384,07	1384,07	1384,07
Gastos publicidad		2200,00	2200,00	2200,00	2200,00	2200,00	2200,00
Gastos publicaciones medios escritos		180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
<b>Utilidad antes de participación e Impuestos</b>		<b>-18269,39</b>	<b>-11099,66</b>	<b>3239,80</b>	<b>17579,26</b>	<b>31918,72</b>	<b>46813,23</b>
Participación Trabajadores			-1664,95	485,97	2636,89	4787,81	7021,98
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>-18269,39</b>	<b>-9434,71</b>	<b>2753,83</b>	<b>14942,37</b>	<b>27130,91</b>	<b>39791,24</b>
Impuesto a la Renta			-2358,68	688,46	3735,59	6782,73	9947,81
<b>Utilidad Neta</b>		<b>-18269,39</b>	<b>-7076,03</b>	<b>2065,37</b>	<b>11206,78</b>	<b>20348,18</b>	<b>29843,43</b>
<b>Inversión</b>	<b>12060,44</b>						
Inversión Equipos	1825,26						
Inversión software	950,00						
Inversión muebles y enseres	1200,00						
Inversión Capital de Trabajo	6500,00						
Gastos de constitución	1585,18						
Depreciaciones equipos		365,05	365,05	365,05	365,05	365,05	
Amortización software		190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	
Depreciaciones muebles y enseres		120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Recuperación Capital de Trabajo							
Crédito Recibido							
Pago de Capital							
<b>Flujo de Fondos Neto</b>	<b>-12060,44</b>	<b>-17594,34</b>	<b>-6400,98</b>	<b>2740,42</b>	<b>11881,83</b>	<b>21023,23</b>	<b>29963,43</b>

**FLUJO DE FONDOS NETO SIN FINANCIAMIENTO**

<b>Períodos</b>	<b>Séptimo</b>	<b>Octavo</b>	<b>Noveno</b>	<b>Décimo</b>
<b>Ingresos Gravables</b>	<b>936133,64</b>	<b>1092152,20</b>	<b>1248198,18</b>	<b>1404276,74</b>
Venta a Hombres 02-14 (boxer)	53954,43	62946,84	71939,24	80931,65
Venta a Hombres 15-64 (boxer)	202115,02	235800,85	269486,69	303172,52
Venta a Mujeres 02-14 (panties)	22166,48	25860,89	29555,30	33249,72
Venta a Mujeres 15-64 (panties)	291915,46	340568,04	389220,62	437873,19
Venta a Mujeres 15-64 (brasieres)	365030,74	425869,19	486707,65	547546,11
Venta Catálogos	951,51	1106,38	1288,68	1503,55
<b>Costos deducibles de Impuestos</b>	<b>874980,95</b>	<b>1016660,05</b>	<b>1158366,58</b>	<b>1300105,67</b>
30% comisión Vendedoras	280554,64	327313,74	374072,85	420831,96
10 % comisión Directora	65462,75	76373,21	87283,67	98194,12
10 % comisión Gerente	58916,47	68735,89	78555,30	88374,71
Costo mercadería	444211,51	518246,76	592282,01	666317,27
Costo Catálogos	951,51	1106,38	1288,68	1503,55
Depreciaciones equipos				
Amortización software				
Depreciaciones muebles y enseres	120,00	120,00	120,00	120,00
Pago de Interés				
Gastos de administración	11760,00	11760,00	11760,00	11760,00
Gastos servicios públicos	9240,00	9240,00	9240,00	9240,00
Gastos sociales	1384,07	1384,07	1384,07	1384,07
Gastos publicidad	2200,00	2200,00	2200,00	2200,00
Gastos publicaciones medios escritos	180,00	180,00	180,00	180,00
<b>Utilidad antes de participación e impuestos</b>	<b>61152,69</b>	<b>75492,15</b>	<b>89831,60</b>	<b>104171,06</b>
Participación Trabajadores	9172,90	11323,82	13474,74	15625,66
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>51979,78</b>	<b>64168,32</b>	<b>76356,86</b>	<b>88545,40</b>
Impuesto a la Renta	12994,95	16042,08	19089,22	22136,35
<b>Utilidad Neta</b>	<b>38984,84</b>	<b>48126,24</b>	<b>57267,65</b>	<b>66409,05</b>
<b>Inversión</b>				
Inversión Equipos				
Inversión software				
Inversión muebles y enseres				
Inversión Capital de Trabajo				
Gastos de constitución				
Depreciaciones equipos				
Amortización software				
Depreciaciones muebles y enseres	120,00	120,00	120,00	120,00
Recuperación Capital de Trabajo				6500,00
Crédito Recibido				
Pago de Capital				
<b>Flujo de Fondos Neto</b>	<b>39104,84</b>	<b>48246,24</b>	<b>57387,65</b>	<b>73029,05</b>

Costo de Dinero / Tasa de Descuento	18%
Valor Actual Neto	S/. 48.520,26
TIR	36,78%

**INICIE SU PROPIO NEGOCIO SIN  
INVERSIÓN, GANANDO EL 40%**



Lanzan su nueva colección para  
venta por catálogo. Llame ahora  
y aproveche nuestra promoción  
por lanzamiento.

Distribuidor exclusivo para el Ecuador:  
**VEGAS UNDERWEAR CIA. LTDA.**

Telf: 222-7887 Cel: 099-827821  
Cordero E4-200 y Foch, piso 2

**REPRESENTANTE EXCLUSIVO  
EN ECUADOR**

**REQUIERE**


Ejecutivas de Ventas con experiencia,  
excelente personalidad, deseos de  
Superación y alto nivel de motivación.

**Informes: 2258-416**

## SEÑORAS REPRESENTANTES DE VENTAS POR CATALOGOS

Comuníquese hoy mismo a los teléfonos: **2862398, 2477749, 2492132, 2484333** y entre semana al teléfono **2810423**.

100300100298



La mejor semi-joya: brasileña y la marca de reloj exclusiva de España, llegan al Ecuador para darle la oportunidad que estaba esperando de trabajo, con alternativas a su elección:

- Con una inversión mínima de \$50,00 complemente sus ingresos o inicie su propio negocio sin horarios.
- Si tiene un local comercial nosotros le proporcionamos mercadería y publicidad.
- La empresa requiere vendedores externos con experiencia.

**Contáctese a nuestros teléfonos:**  
2236890, 2221311, 2236891.

**INICIE SU NEGOCIO PROPIO**  
**Venta por catálogo**  
Colombia-Brasil-Francia, lencería-semijoya-cosmética, alta rentabilidad,!!! premios.  
Informes: 02-2442199, 09-9733980.  
Mail: [ivan@interactive.net.ec](mailto:ivan@interactive.net.ec)

**EMPRESA MULTINACIONAL de VENTAS POR CATALOGO**



Moda Belleza Oportunidad

**REQUIERE:** GERENTES DE ZONA para la ciudad de QUITO.

**SE OFRECE:**

- Atractiva remuneración salarial
- Movilización, Celular, Seguro Medico y de Vehículo
- Viajes nacionales e internacionales • Comisiones sobre ventas
- Posibilidad de Desarrollo y Superación Personal
- Excelente ambiente de trabajo

**REQUISITOS:**

- Edad entre 25 y 40 años • Movilización propia (preferible)
- Cualidades de liderazgo • Disponibilidad inmediata
- Tiempo Completo.

**INTERESADAS LLAMAR AL CELULAR: 09944 7709**  
**EL DÍA LUNES AL: 2418 957, 2418 961, 2810 423**

014001008923

**VENTA POR CATALOGO**



**INSCRIPCIÓN GRATUITA**  
**EXCELENTES INGRESOS**  
**INF. 2828323 - 097326132**

**IMPORTANTE EMPRESA DE VENTA DIRECTA**

**MAGNIFICAS OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO**  
**ECONOMICO, SOCIAL Y PROFESIONAL**

Wageless involucra de 18 años, buena presentación,  
 Hoja de vida: buena, honesta y responsable - 18 años  
 Ave Portugal E-1 1-1 y Ave. 6 de Diciembre  
 (C/18 cuadros arriba Banco del Pichincha)

**Leonisa®**  
**International**

**COMPAÑÍA LÍDER EN COMERCIALIZACIÓN DE ROPA INTERIOR**

**REQUIERE CONTRATAR**

**JEFE DE OPERACIONES**

**PERFIL**

- Hombre entre 25 y 35 años.
- Tecnólogo y/o Profesional en Ing. Comercial, Industrial o afines.
- Con experiencia en Logística de entregas, control de inventarios y operaciones.
- Que sea bilingüe (cast.) a un alto nivel y utilitario.
- Persona dinámica con aptitud para trabajar en equipo.
- Proactivo, responsable y con actitud de servicio.
- Habilidades para comunicarse y resolver problemas.

**OFRECEMOS**

- Remuneración acorde a conocimientos.
- Estabilidad laboral.

**Interesados enviar hoja de vida con foto reciente a la casilla N° 17-21-1911 de Quito hasta el día 17 de marzo del 2004.**

032001001200